



**SENADO FEDERAL**  
**Instituto Legislativo Brasileiro- ILB**

**PRISCILLA SILVA DAMASCENO**

**ADEQUAÇÃO DO PERFIL SELECIONADO EM CONCURSO PÚBLICO**  
**NO SENADO FEDERAL:**  
**Percepção dos gestores em Recursos Humanos.**

**Brasília**  
**2014**



**PRISCILLA SILVA DAMASCENO**

**ADEQUAÇÃO DO PERFIL SELECIONADO EM CONCURSO PÚBLICO  
NO SENADO FEDERAL:**

**Percepção dos gestores em Recursos Humanos.**

Trabalho final apresentado para aprovação no curso de Pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa.

**Área de concentração: Administrativa**

**Orientador: Victor Aguiar Jardim de Amorim**

**Brasília**

**2014**



**Priscilla Silva Damasceno**

**ADEQUAÇÃO DO PERFIL SELECIONADO EM CONCURSO PÚBLICO  
NO SENADO FEDERAL:**

Percepção dos gestores em Recursos Humanos.

Trabalho apresentado ao Instituto Brasileiro de Brasília - ILB como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, na área Administração Legislativa.

Brasília, 11 de dezembro de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Esp. Victor Aguiar Jardim de Amorim

---

Prof. Esp. Marcus Vinicius Bennett Ferreira



## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador que confiou em mim, a despeito das dificuldades encontradas.

A todos que de alguma maneira contribuíram para esse trabalho e, em especial, ao servidor do Prodasen Carlos Rafael de Aguiar Nery por todo o suporte tecnológico dado.

Aos amigos que compreenderam os “não” ditos reiteradas vezes.

À minha família que é a razão do meu existir.

Ao meu marido, Nevile, razão do meu prosseguir e que tem me apoiado incondicionalmente durante nossa jornada juntos.

A Deus que me sustenta e me dá forças quando nada mais é capaz de fazê-lo. Este trabalho não seria possível sem a Sua intercessão.





## ΕΠÍΓΡΑΦΕ

“If I have seen further it is by standing on the  
shoulders of giants.”

*Isaac Newton*



## RESUMO

O concurso público é a forma de seleção obrigatória na Administração Pública direta e indireta no Brasil. Agregar pessoas se traduz como uma questão estratégica para o atingimento da missão e dos objetivos de uma organização. Este trabalho almeja avaliar, na percepção dos gestores de recursos humanos, a adequação entre o perfil desejado e o instrumento de seleção (concurso público) dos servidores admitidos nesses últimos seis anos. Para tanto, foi feito preliminarmente a análise do perfil dos servidores oriundos dos certames realizados em 2008 e 2012. Observa-se, majoritariamente, que esses processos seletivos selecionaram brancos, homens, com até 30 anos e com experiência profissional prévia. Também se demonstra que esses aprovados possuem, em sua maioria, formação além do requisitado para seus cargos, em especial os técnicos legislativos. De forma geral, os gestores consideram essa seleção adequada, mas ressaltam a necessidade de se aferir as competências comportamentais. Confirmam a tese de que não existe diferença prática entre o trabalho desenvolvido por Analistas e Técnicos da mesma especialidade.

Palavra-chave: Concurso público; recrutamento; seleção.



## **ABSTRACT**

Civil service exam is the mandatory way of selection in direct and indirect public administration in Brazil. Aggregate people is a strategic issue for the achievement of the mission and objectives of an organization. This paper aim to evaluate, in the perception of human resource (HR) managers, the adequacy of the desired profile and the selection instrument (civil service exam) of public servants hired in the last six years. Therefore, it was preliminarily done the profile analysis of public servants who was contracted by contests held in 2008 and 2012. It is observed that, in general, these selection processes have selected white, male, under 30 years-old and with previous work experience candidates. It also shows that these public servants have, in their majority, beyond the education required for their positions, particularly legislative technicians. Overall, HR managers believe that the selections were appropriate, but they point the need to measure the behavioral skills. They support the theory that there is no practical difference between the work of technicians and analysts of the same speciality.

Key words: Civil service exam; recruitment; selection.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD	Câmara dos Deputados
CFA	Conselho Federal de Administração
CHAR	conhecimento, habilidade, atitudes e resultados
FC	função comissionada
FGV	Fundação Getúlio Vargas
HR	Human Resources
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ILB	Instituto Legislativo Brasileiro
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
RH	recursos humanos
SEGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SF	Senado Federal
SGM	Secretaria-Geral da Mesa
SIS	Secretaria Integrada de Saúde
TV	televisão





## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	19
2. DESENVOLVIMENTO .....	21
2.1. Aspectos Teóricos.....	21
2.1.1. Recrutamento e seleção .....	21
2.1.2. Meritocracia.....	23
2.1.3. O Estado brasileiro .....	25
2.1.4. Concurso e Cargo Público.....	28
2.2. Considerações iniciais .....	31
2.3. Concursos realizados nos últimos seis anos para quadro funcional do Senado Federal.....	32
2.4. Perfil dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012. ...	34
2.5. Percepção dos gestores de RH.....	56
2.5.1. Objetivo dos concursos .....	58
2.5.2. Perfil desejado .....	60
2.5.3. Distribuição dos selecionados.....	62
2.5.4. Técnicos versus Analistas .....	63
2.5.5. O cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração.....	66
2.5.6. Forma ideal de seleção .....	68
3. CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
APÊNDICES .....	76
ANEXOS .....	92



## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Ponchirolli, o capital humano é um elemento estratégico no mundo organizacional.<sup>1</sup> Assim, é essencial selecionar de forma adequada os colaboradores que farão parte da organização.

Atualmente, para preenchimento de seus cargos, a Administração Pública se vale do instituto do concurso público. Nos últimos anos, essa foi a forma da classe média brasileira de conquistar um espaço no mercado de trabalho, através da meritocracia, mensurada por prova ou prova e títulos.

Nesse contexto, o presente projeto se lança a tratar sobre essa seleção e recrutamento e se estão sendo realizados da melhor forma possível. Em razão disso, o presente trabalho tem por assunto a seleção e recrutamento no Senado Federal. A seguir, serão apresentadas a delimitação do tema, sua justificativa e a formulação do problema.

O enfoque dado é no sentido de tratar da seleção e recrutamento no Senado Federal para cargo efetivo. Como o ingresso para tal cargo se dá exclusivamente por concurso, abordou-se a efetividade do concurso público na seleção do perfil ideal para o preenchimento das vagas ofertadas. A percepção coletada é a de detentores de posições estratégicas na Gestão de Pessoas daquele órgão.

Como justificativa para esse esforço, afirma-se que o recrutamento em Gestão de Pessoas tem por escopo ofertar a organização um *pool* de recursos humanos

---

<sup>1</sup> PONCHIROLLI, Osmar et al. *O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo*. 2000.

capazes de atender as suas necessidades de preenchimento de vagas remanescentes.<sup>2</sup>

Segundo Michel, isso significa dizer que o recrutamento “é a condição para que a empresa possa escolher a pessoa certa para o cargo adequado”, pois a partir do processo de recrutamento e seleção é possível verificar se um candidato tem ou não o perfil necessário para ocupar uma vaga de trabalho.<sup>3</sup> Dessa maneira, assume papel estratégico, haja vista a pouca densidade de candidatos adequados a determinadas funções.<sup>4</sup>

Apresentar a visão de gestores em Recursos Humanos (RH) é de grande importância nesse contexto, haja vista serem eles os representantes da organização. Ademais, ainda são escassos os estudos sobre seleção e recrutamento de pessoas no setor público, principalmente aqueles com enfoque na adequação das técnicas empregadas em relação aos perfis que se deseja selecionar.

Dessa maneira, questiona-se em qual medida, na percepção dos gestores de pessoas do Senado Federal, os critérios de seleção utilizados nos concursos realizados nos últimos 06 anos foram eficazes para selecionar candidatos com o perfil desejado para os respectivos cargos públicos?

Assim, a presente pesquisa tem por objetivo avaliar, na percepção desses gestores, a adequação entre o perfil desejado e o instrumento de seleção (concurso público) dos servidores admitidos nesses últimos 06 anos.

---

<sup>2</sup> PALHARINI, Francisco de Assis et al. Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências. *Cadernos do ICHF*, v. 1, n. 80, p. 1-24, 2011.

<sup>3</sup> MICHEL, Murillo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, Ano VII, n. 13, 2007.

<sup>4</sup> PALHARINI, Francisco de Assis et al. Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências. *Cadernos do ICHF*, v. 1, n. 80, p. 1-24, 2011.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. Aspectos Teóricos

Medeiros afirma que na atual era do conhecimento, o capital intelectual se apresenta como maior ativo de qualquer organização. Nesse sentido, a seleção de seus colaboradores é estratégica para o cumprimento da sua missão.<sup>5</sup>

Nessa lógica, gestão de pessoas pode ser definida como “o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização, para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.<sup>6</sup>

A gestão de pessoas fica a cargo da área de Recursos Humanos e apresenta seis grandes vertentes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Os processos de agregar pessoas:

Constituem rotas de ingresso das pessoas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização.<sup>7</sup>

Segundo Chiavenato, por meio da agregação de pessoas é possível adquirir capital humano que enriqueça a organização com novas habilidades e capacidades, permitindo o atingimento da missão e dos objetivos estratégicos.

#### 2.1.1. Recrutamento e seleção

Agregar pessoas envolve recrutamento e seleção. Para Chiavenato, o recrutamento de pessoas é

---

<sup>5</sup> MEDEIROS, Rodrigo Canani. *A seleção e o recrutamento de pessoas no âmbito do setor público frente à evolução do pensamento administrativo*. 2001.

<sup>6</sup> GESTÃO de pessoas. *Portal da Educação*. Apresenta conceito gestão de pessoas.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ª edição. RJ. Editora Campus, 2004.

O processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona com processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos.<sup>8</sup>

Já a seleção consiste em escolher, dentre os candidatos recrutados, quais se adequariam mais à vaga ofertada. Isso decorre do fato dos candidatos recrutados oferecerem perfis variados e o que deve ser buscado é o alinhamento dos objetivos da organização com o perfil apresentado.

Para tanto, deve-se levar em consideração as competências desejáveis e o cargo a ser preenchido. A complexidade da seleção está intimamente atrelada a esses dois parâmetros e também é influenciada pelo binômio oferta-procura. Dessa maneira, a seleção será de um nível mais exigente e complexo quanto menor for o número de vagas e maior o número de candidatos. Trata-se de uma situação em que o mercado de trabalho estaria em procura, tal qual definido por Caxito.<sup>9</sup>

Vale lembrar que, de acordo com Mazon, o recrutamento pode ser classificado de três maneiras: interno, externo ou misto. O recrutamento interno é feito a partir do corpo de colaboradores já existente na instituição. Isso pode ocorrer por promoção, transferência ou transferência com promoção. Por outro lado, o recrutamento externo é realizado quando se busca fora da organização os candidatos desejados. Por fim, o recrutamento misto é a consequência de um recrutamento interno, o qual resulta em nova vaga a ser preenchida por meio de um recrutamento externo.<sup>10</sup>

O recrutamento interno tem como vantagens o maior aproveitamento do capital humano já existente na organização, bem como de servir de motivação, além de incentivar a fidelização e permanência do corpo funcional. É mais adequado para

---

<sup>8</sup> *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>9</sup> CAXITO, Fabiano de Andrade. *Recrutamento e Seleção de pessoas*. IESDE BRASIL SA, 2008.

<sup>10</sup> MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 8, n. 4, p. 81-87, 2000.

momentos de desejada estabilidade. Como desvantagens, podemos citar: a falta de oxigenação, de novas ideias e de experiências diversas; o benefício da rotina e a manutenção da cultura organizacional existentes.<sup>1112</sup>

Por sua vez, o recrutamento externo permite agregar novos conhecimentos, habilidades e atitudes de forma mais rápida; enriquece o patrimônio humano e o capital intelectual da organização. Além disso, reduz custo de treinamento e desenvolvimento, pois o selecionado, em tese, já possui a qualificação desejada. Apresenta um custo mais alto, é mais complexo, demanda mais tempo de adaptação e apresenta riscos de não ser bem sucedido. Também pode impactar negativamente na motivação dos colaboradores.

Medeiros assevera que, no caso da Administração, a seleção de pessoas para cargos e empregos públicos é realizada por meio de concurso público. De forma geral, o recrutamento não leva em consideração vínculo anterior com o Estado.<sup>13</sup>

### **2.1.2. Meritocracia**

As sociedades, contemporâneas ou antigas, complexas ou rudimentares, lançam mão da hereditariedade, antiguidade ou mérito para organizar-se e hierarquizar-se.<sup>14</sup>

Para Barbosa, meritocracia é “um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais.”

---

<sup>11</sup> PALHARINI, Francisco de Assis et al. Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências. *Cadernos do ICHF*, v. 1, n. 80, p. 1-24, 2011.

<sup>12</sup> MICHEL, Murillo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, Ano VII, n. 13, 2007.

<sup>13</sup> MEDEIROS, Rodrigo Canani. *A seleção e o recrutamento de pessoas no âmbito do setor público frente à evolução do pensamento administrativo*. 2001.

<sup>14</sup> BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Editora FGV. 2006.

Já para Barddal, mérito é composto por talento, competência e esforço, ou melhor, por conhecimento, habilidade, atitudes e resultados (CHAR). Conhecimento se traduz como o saber teórico, um conjunto de informações aprendidas e guardadas de forma sistemática. Já as habilidades correspondem ao saber prático, ou seja, a capacidade de produzir resultados com o conhecimento. As atitudes, por sua vez, relacionam-se com querer fazer. Por último, os resultados são frutos, o saldo dessa interação entre saber, saber fazer e fazer.<sup>15</sup>

São exemplos de institutos que se baseiam na meritocracia: o vestibular, o concurso público, a avaliação de currículos e a entrevista.<sup>16</sup> Barddal entende que, em tese, a meritocracia proporcionaria maior justiça, pois raça, gênero, credo, classe social não seriam fatores influenciadores do resultado, tão somente a capacidade do indivíduo em ter melhor rendimento que os outros. Em consequência dessas formas de se enxergar a meritocracia, ela assume um caráter de darwinismo social, em que na sociedade competitiva, terá sucesso aqueles que merecerem mais.

Entretanto, não existe campo que ofereça maior dissonância entre a teoria e a prática do que a avaliação de merecimento. Barddal defende que, se por um lado qualificar o merecimento por meio do desempenho é uma ideia amplamente aceita, por outro quando há a tentativa de se colocar em prática, ela encontra diversos obstáculos.

Isso ocorre haja vista não estar pacificada a forma em que essa avaliação se daria; como seriam mensurados as habilidades e esforços; qual seria a parcela de responsabilidade do indivíduo no resultado coletivo e vice-versa, se realmente todos tiveram a mesma oportunidade; e caso não, qual seria a fonte dessa diferença - ocasional, variabilidades sociais ou ambientais.

---

<sup>15</sup> BARDDAL, Onésimo et al. 2008. *Implementação de novo modelo de avaliação de desempenho & recompensa: caso GE.*

<sup>16</sup> BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas.* Editora FGV. 2006.



### 2.1.3. O Estado brasileiro

Segundo Barddal, nosso país não é pautado por tradições meritocráticas. O que existe são sistemas e discursos que tratam de meritocracia. Culturalmente falando, a proposta de se definir o que seria e estabelecer de que forma seria mensurada, soa impositivo.

Muito disso se dá em razão de o Brasil ter herdado de seu colonizador o modelo de administração pública baseado em patrimonialismo. Isso se exacerbou com a vinda da família real portuguesa para as Américas, no século XIX.<sup>17</sup>

De acordo com Souza, essa realidade foi associada às já existentes capitânias hereditárias, em que o poder emanava de seu titular, transmitido em razão da hereditariedade. Desse modo, o desempenho exercia papel secundário, em um cenário em que clientelismo e a mistura entre o público e o privado mostravam ser características preponderantes.<sup>18</sup>

Para combater esse modelo e suas mazelas, a meritocracia foi gradativamente incorporada ao ordenamento jurídico nacional. A Constituição de 1824, primeira pós-independência, já almejava uma sociedade mais igualitária e justa. O artigo 179, inciso XIV, determinava que “Todo o cidadão pode ser admitido aos Cargos Públicos Civis, Políticos, ou Militares, sem outra diferença, que não seja dos seus talentos, e virtudes.”<sup>19</sup> Já a segunda Constituição, promulgada em 1891, impunha que os cargos públicos deveriam ser acessíveis a todos os brasileiros, observada a regulamentação por lei.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. *Mérito, Estabilidade e Desempenho: Influência no Comportamento do Servidor Público*. 2002.

<sup>18</sup> SILVEIRA, Daniel Barile da. Patrimonialismo e a formação do estado brasileiro: uma releitura do pensamento de Sérgio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna. *CONPEDI-Conselho Nacional de Pós-graduação em Direito*, v. 1, p. 203-223, 2006.

<sup>19</sup> BRASIL. Constituição (1824). *Constituição Política do Império do Brasil*. Brasília, DF:

<sup>20</sup> \_\_\_\_\_. Constituição (1891). *Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil*. Brasília, DF.

Por sua vez, a Carta Magna de 1934 estabeleceu importantes avanços: pôs fim a discriminação em função de sexo e estado civil para a investidura em cargo público, bem como dispôs que o seu provimento originário se daria apenas “depois de exame de sanidade e concurso de provas ou títulos”. Estava, assim, instituído o concurso público.

A despeito da sua criação oficial, menos de dez por cento dos funcionários públicos eram admitidos por meio de concurso. A maioria era indicada para ocupar os postos de trabalho de forma provisória e, posteriormente, integrados ao funcionalismo público definitivamente. Dessa maneira, no período de 1936 a 1967, a modernização foi buscada de forma tímida.<sup>21</sup> Pacheco analisa que, historicamente, os cargos em comissão foram utilizados para a “acomodação de interesses políticos, marcado ainda por alta rotatividade” de seus ocupantes.<sup>22</sup>

Farias considera que, no resto do período militar e início da era pós-ditadura (1967 a 1988), foi dada prioridade à descentralização administrativa, ou seja, à expansão da administração indireta – fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Assim, a tecnoburocracia (uso de métodos científicos para gestão dos recursos e da sociedade) trazia de um lado, ilhas de excelência de serviço público e, de outro, a persistência do clientelismo disfarçado de gestão gerencial. Com o advento da Constituição de 1988 o funcionário público foi convertido em servidor ou empregado público cuja investidura somente se daria por concurso público.

Observa-se que, no governo Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), houve um salto de profissionalização da administração pública. Isso se deu com o alinhamento dos objetivos das políticas econômicas (macro e micro), considerando as mudanças no mercado de trabalho e nas tecnologias relacionadas a ele e sendo realizado *benchmarking* em diversos países.

---

<sup>21</sup> FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. *A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório*. Lisboa: CLAD, v. 4, 2002.

<sup>22</sup> PACHECO, Regina Silvia. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. 2002.*

Farias afirma que, para tanto, houve a institucionalização do princípio do mérito; o redimensionamento e a realocação da força de trabalho; a gestão integrada dos aspectos que envolvem a gestão de pessoas; a instituição de programas de capacitação e de avaliação de desempenho.

A partir de 1995, a profissionalização se tornou uma das prioridades da agenda do estado brasileiro, com o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparato do Estado. Adicionalmente, inovou-se juridicamente com a criação de autarquias (agências reguladoras e executivas) e da legislação orçamentária (Plano Plurianual<sup>23</sup>, lei de responsabilidade fiscal<sup>24</sup>). Isso foi possível graças à atuação dos quadros técnicos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Toha ressalta que a nova concepção de Estado impõe uma visão muito mais voltada ao cidadão e à eficiência nos gastos de recursos públicos. Atualmente, o foco está na satisfação do cliente (sociedade), na qualidade dos serviços ofertados, na transparência. Para tanto, busca-se cada vez mais instituições eficientes e eficazes.<sup>25</sup>

A partir dessa realidade, observa-se que o país tem diversos fatores que promovem essa necessária profissionalização. O ajuste fiscal estabelecido, a confiança conquistada ante às instituições financeiras internacionais, o Código de Conduta da Alta Administração Federal<sup>26</sup> e a Lei de Acesso à Informação<sup>27</sup> são alguns desses pontos fortes.<sup>28</sup>

---

<sup>23</sup> Plano Plurianual estabelece diretrizes, objetivos e metas para o Governo Federal seguir nos quatro anos seguintes à sua aprovação. Está previsto na Constituição de 1988, em seu artigo 165.

<sup>24</sup> A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) foi instituída pela Lei Complementar nº 101, de 2000. Ela define limites para os gastos públicos de todos os entes da Federação de acordo com a sua arrecadação.

<sup>25</sup> TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do Estado e a gerência pública. *Revista do Serviço Público*, v. 48, n. 3, p. p. 84-103, 2014.

<sup>26</sup> O Código de Conduta da Alta Administração Federal foi criado por meio da Exposição de Motivos nº 37 aprovada pela Presidência da República em 21 de agosto de 2000. Trata das regras éticas a serem observadas pelos agentes públicos do primeiro e segundo escalões da Administração Pública.

<sup>27</sup> A Lei de Acesso à Informação foi instituída pela Lei nº 12.527, de 2011, e estabelece que as informações de interesse coletivo ou geral devem ser divulgadas nos órgãos públicos, independentemente de solicitação.

<sup>28</sup> RIBEIRO, Rafael Fanuchy. *Lei de acesso à informação e suas implicações para a democracia*. 2014.

#### **2.1.4. Concurso e Cargo Público**

Castelar defende que o concurso público tem atraído fortemente recursos humanos desde sua criação. Isso ocorre por diversos motivos, dentre os quais se pode destacar a questão salarial. Em média, o setor público paga um salário inicial melhor que a iniciativa privada. Ademais, as vantagens indiretas, tais como a estabilidade e previdência própria exercem grande poder de atração.

Atualmente, tem-se como parte da normativa vigente o Capítulo VII da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, o qual, em seu artigo 37, aponta:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;" (BRASIL, 1988).

A Carta Magna de 1988 determinou a adoção de regime jurídico único para os servidores públicos civis da administração pública federal direta, das autarquias e das fundações. Esse regime jurídico adveio com a promulgação da Lei nº 8.112, de 1990.

Nessa nova lógica jurídica, foram extintas as formas de recrutamento interno, ou seja, a partir desse ponto, não havia mais a possibilidade de ascensão e transferência. Dessa maneira, não era mais aceitável a passagem de um servidor de um quadro para outro dentro de um mesmo poder, nem a passagem de uma carreira para outra, a não ser pela aprovação em concurso público.

A instituição do concurso trouxe como benefício a diminuição do empreguismo. Além disso, passou a proteger o Estado de ingerências políticas no seu corpo administrativo, exceto nos cargos de assessoramento/direção e chefia, que continuaram a ter a possibilidade de serem preenchidos por pessoas independente de prova anterior. Em contrapartida, impediu que se promovessem os colaboradores de forma interna, prática comum na iniciativa privada; tal qual Pereira (1996, p. 04) entende.

Marconi afirma que hoje o Estado atua, por um lado, de forma cada vez mais ampla, exercendo funções precípua tanto da área governamental, como da iniciativa privada; por outro lado, essa atuação se dá cada vez mais de uma forma complexa, especializada e extensa. Em razão disso, exige-se maior especialização do serviço público prestado, fazendo com que o recrutamento e seleção de seus colaboradores sejam feitos considerando os conhecimentos e habilidades necessários. Adicionalmente, em razão da hierarquia das tarefas a serem executadas e da divisão de trabalho decorrente, tem-se cargos de cunho técnico e de natureza administrativa.<sup>29</sup>

Observa-se que, ao longo dos anos, tem-se realizado um número reduzido de concursos, em que a quantidade de contratações é grande, selecionado assim candidatos com diversos perfis. Isso causa um lapso entre as gerações de funcionários e diminui os benefícios da renovação constante dos quadros, a qual favoreceria o intercâmbio entre os mais modernos e os mais antigos.

De toda forma, segundo Farias, a renovação promovida por concursados é indiscutível. O incremento na profissionalização sentido quando da posse desses profissionais é considerável. Ademais, trazem consigo novas ideias e tecnologias, sem o ranço do clientelismo vigente outrora. Diante disso, verifica-se a necessidade de tornar o concurso público uma prática periódica. Essa medida, em tese, proporcionaria

---

<sup>29</sup> MARCONI, Nelson. Políticas integradas de Recursos Humanos para o setor público. *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

saltos de qualidade do desempenho, aumento da impessoalidade, moralidade e da transparência.

## 2.2. Considerações iniciais

A intenção inicial deste trabalho de conclusão de curso era analisar todo o ciclo de agregar e aplicar pessoas. Isso significa dizer que se intencionava estudar desde a aferição da demanda até a alocação dos recursos humanos nos respectivos setores.

Para tanto, seria necessário o levantamento dos processos relativos à organização dos concursos que se pretendia avaliar. Entretanto, esses processos receberam classificação arquivística cujo grau de sigilo foi estabelecido como sigiloso. Isso impede tanto o acesso a eles quanto a divulgação de suas informações.

A classificação dos processos relacionados com o processo seletivo que o Senado Federal realizou nos anos de 2008 e 2012 não contribui para a publicidade, princípio esse constitucional. Principalmente depois do advento da Lei de Acesso à Informação, que obriga os órgãos e qualquer um que tenha a posse de registro considerado público a manter essas informações acessíveis, independentemente de solicitação.

Esse fato em nada ajuda a comprovar a lisura que um concurso público exige. É mister que essa classificação seja revista pela Diretoria-Geral, órgão competente para modificar a classificação arquivística daquela Casa legislativa.

Conseqüentemente, os rumos desta monografia foram reestabelecidos. Optou-se então por mudar o foco do processo seletivo em si para os selecionados por ele. Assim, coletou-se sobre os servidores selecionados nos últimos 06 (seis) anos informações por meio dos seus assentamentos funcionais, cujo repositório é o Sistema *Ergon*.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> O Sistema *Ergon* é utilizado pelo Senado Federal para gerenciar os assentamentos funcionais de seus servidores, bem como gerar a folha de pagamento e realizar a contagem de tempo de serviço.

Além disso, manteve-se a proposta de captar a percepção dos gestores de recursos humanos em relação à adequação dessa seleção. Foi feita a opção por entrevistas em profundidade com ocupantes de posições estratégicas em gestão de pessoas.

### **2.3. Concursos realizados nos últimos seis anos para quadro funcional do Senado Federal**

O Senado Federal realizou dois concursos nos últimos seis anos: um em 2008 e outro em 2012. No primeiro, objetivou-se selecionar candidatos para ocupar cargos de consultor, advogado, analista e técnico legislativos. No segundo, houve oportunidades apenas para técnicos, analistas e consultores. Ambos contaram com validade de um (01) ano com prorrogação por igual período.

De forma geral, os dois certames apresentaram metodologias semelhantes. Os cargos de consultor, advogado e analista tinham como pré-requisito a conclusão de ensino superior, de acordo com a especialidade correspondente. Em contrapartida, o cargo de técnico exigia apenas o ensino médio completo, conforme os referidos editais (Anexos A, B e C).

O processo seletivo de 2008 oferecia as seguintes especialidades para o cargo de Analista: Processo Legislativo, Administração, Arquitetura, Arquivologia, Biblioteconomia, Contabilidade, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Medicina e Tradução e Interpretação. Para o cargo de Técnico, as especialidades contempladas foram Processo Legislativo e Administração. O quadro de vagas oferecidas pode ser visto no edital publicado em 2008 (Anexo A).

Por seu turno, o concurso realizado em 2012 englobava oportunidades para os cargos de Analista, nas especialidades Processo Legislativo, Taquigrafia, Biblioteconomia, Administração, Arquivologia, Contabilidade, Assistência Social, Medicina (Neurologia, Cardiologia, Gastroenterologia, Pneumologia, Psiquiatra,



Otorrinolaringologista, Radiologia, Urologia, Ginecologia, Medicina do Trabalho), Nutrição, Farmácia, Fisioterapia, Psicologia, Enfermagem, Arquitetura, Engenharia (Civil, Elétrica, Mecânica e Telecomunicações), Redação e Revisão, Comunicação Social (Jornalista e Produtor de Multimídia) e Informática Legislativa (Análise de Sistemas e Análise de Suporte de Sistemas). Aqueles que optaram pelos cargos de Técnico poderiam escolher dentre as seguintes especialidades: Processo Legislativo, Administração, Arquivologia, Enfermagem, Odontologia, Eletrônica e Telecomunicações e Processo Industrial Gráfico. A quantidade de vagas ofertadas pode ser vista no edital lançado à época (Anexos B e C)

Podemos destacar como diferença entre as duas seleções a exigência de graduação em Administração para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração, o que não ocorreu no concurso de 2012. Bastava o candidato ter concluído o ensino superior em qualquer área.

Ademais, existe o fato de que o processo seletivo realizado em 2008 ter sido feito apenas por meio de provas. Por sua vez, em 2012, os candidatos para o cargo de consultor foram submetidos à avaliação de provas e títulos; já para ocupar os cargos de analista e técnico legislativos era necessária tão somente a aprovação e classificação em um concurso de provas.

A seguir, demonstra-se a quantidade de servidores por cargo oriundos dos concursos realizados em 2008 e 2012. Note-se que não está sendo levado em consideração o quantitativo de candidatos aprovados e nomeados que não entraram em exercício, mas tão somente aqueles que tiveram a investidura no cargo.

Tabela 1 – Número de servidores, separados por cargo, selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 do Senado Federal.

Cargo	Número de candidatos nomeados	
	Concurso de 2008	Concurso de 2012
<b>Técnico legislativo</b>	189	203
<b>Analista legislativo</b>	278	298
<b>Advogado</b>	25	0
<b>Consultor legislativo</b>	6	89

Fonte: Sistema *Ergon*.

#### **2.4. Perfil dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012.**

Os cargos selecionados para a presente análise são: Analista Legislativo, especialidade Administração; Técnico Legislativo, especialidade Administração; Analista Legislativo, especialidade Processo Legislativo; e Técnico Legislativo, especialidade Processo Legislativo dos quadros do Senado Federal.

Esse recorte metodológico se explica por dois motivos – 1) são os cargos que concentram o maior número de servidores daquela Casa Legislativa e 2) por se tratarem dos cargos que sustentam as duas áreas mais relevantes em termos de estrutura e dimensão: administrativa e legislativa. A seguir, o quadro funcional com quantitativo de servidores por cargo.

Tabela 2 – Quadro funcional do Senado Federal, separados por cargo.

<b>Cargo</b>	<b>Número de servidores</b>	<b>Percentual (%)</b>
<b>Auxiliar legislativo</b>	59	1,94%
<b>Técnico legislativo</b>	1464	48,05%
<b>Analista legislativo</b>	1228	40,30%
<b>Advogado</b>	33	1,08%
<b>Consultor legislativo</b>	263	8,63%

Fonte: Sistema *Ergon*. Relatório emitido em 18/11/2014.

Em consequência disso, foram analisados os seguintes aspectos dos servidores selecionados por meio dos concursos realizados em 2008 e 2012: raça, grau de escolaridade, sexo, idade e existência de vínculo empregatício anterior.

A raça é autodeclarada quando do fornecimento dos dados pessoais para a posse no cargo para qual foi aprovado o candidato. As opções consideradas são: branca, parda, amarela, indígena, preta e não informado (quando o candidato nomeado preferiu não informar); as mesmas categorias utilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) nos censos demográficos.

Por sua vez, o grau de escolaridade engloba cinco alternativas: ensino médio, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado de forma excludente. Isso significa dizer que a opção apresentada se trata do mais alto grau de formação do servidor.

A variável sexo é entendida pela distinção biológica entre homem e mulher, não levando em consideração os aspectos sociológicos, psicológicos ou culturais. Essa metodologia decorre da forma com que o cadastro da Secretaria de Gestão de Pessoas é construído.

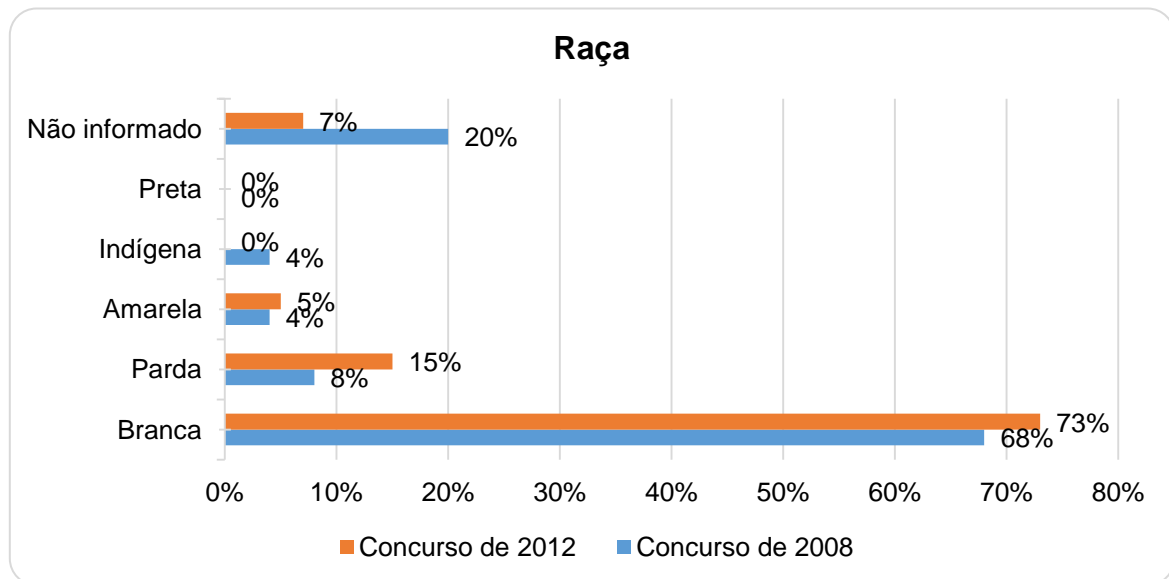
Quanto à idade, os servidores foram agrupados de acordo com a idade que tinham na data do início do seu exercício no cargo correspondente. Os intervalos utilizados são: de dezoito (18) a trinta (30) anos; de trinta e um (31) a quarenta e cinco

(45) anos e quarenta e seis (46) a setenta anos (70) de idade. O limite inferior se deve ao fato do servidor público ter, por força de lei, no mínimo 18 anos<sup>31</sup>. Já o limite superior é definido pelo instituto da aposentadoria compulsória<sup>32</sup>.

A existência de vínculo empregatício anterior foi considerada por revelar se o servidor já tinha alguma experiência profissional prévia. Esse dado foi obtido a partir da verificação se havia alguma averbação de tempo de serviço nos seus assentamentos funcionais, não importando se oriundos do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) ou de outro órgão público, seja municipal, estadual, distrital ou federal.

A seguir, são apresentados os dados acerca do cargo Analista Legislativo, especialidade Administração, dos quadros do SF.

Gráfico 1 – Raça autodeclarada dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração, do Senado Federal.



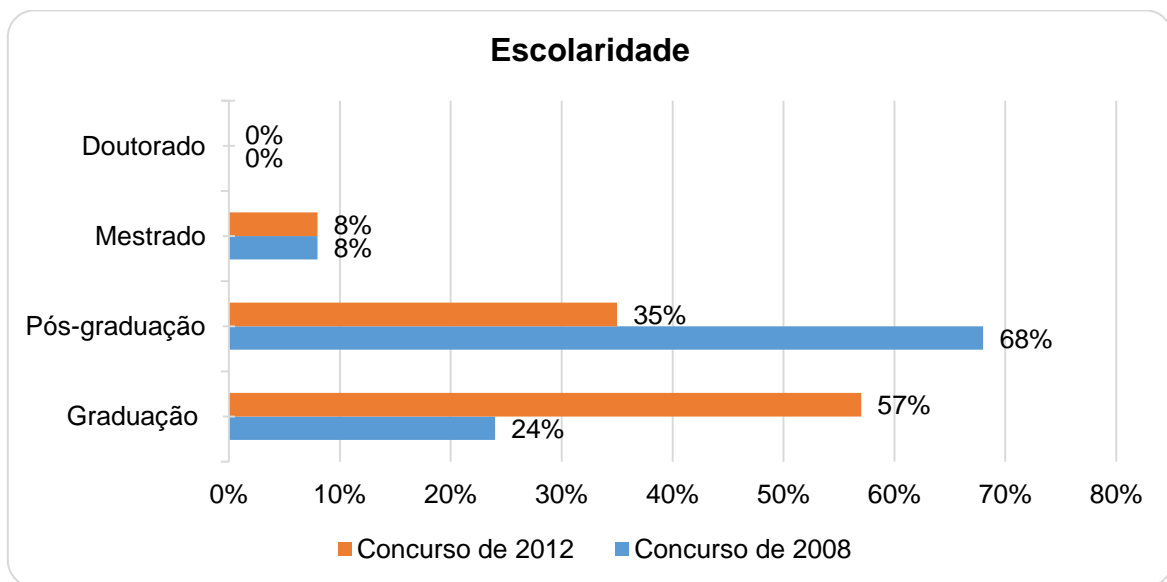
Fonte: Sistema Ergon.

<sup>31</sup> A idade mínima de dezoito (18) anos foi definida pela Lei nº 8.112, de 1990, em seu art. 5º, inciso V.

<sup>32</sup> O limite etário de 70 anos para a aposentadoria compulsória do servidor público foi estabelecido no art. 40, § 1º, inciso II, da Constituição de 1988.

Observa-se que a raça branca tem predomínio entre os servidores selecionados nas duas ocasiões. Em seguida, para o ano de 2008 vem aqueles que não declararam sua cor, os considerados pardos, amarelos e indígenas. Nenhum servidor se considerou preto.

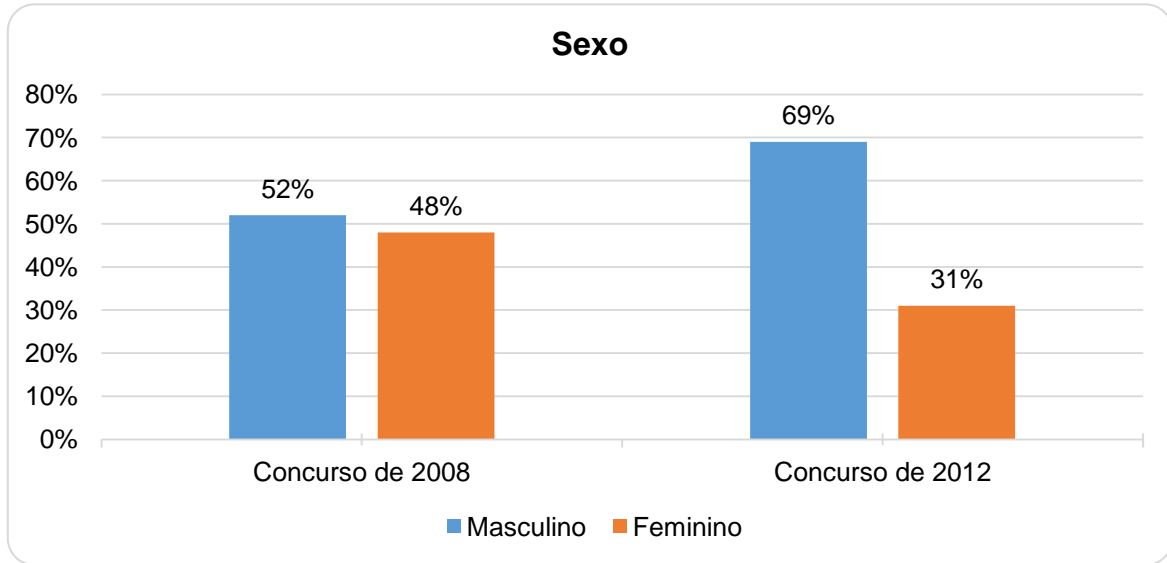
Gráfico 2 – Grau de escolaridade dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Enquanto, no concurso de 2008, a maioria só possuía o requisito para investidura no cargo; no de 2012, a maior parte já havia feito alguma pós-graduação *stricto sensu*. Logo após esses dois graus de escolaridade que se revezaram na dianteira, temos a categoria dos servidores com grau de mestre. Não foram selecionados candidatos doutores em nenhuma das duas oportunidades.

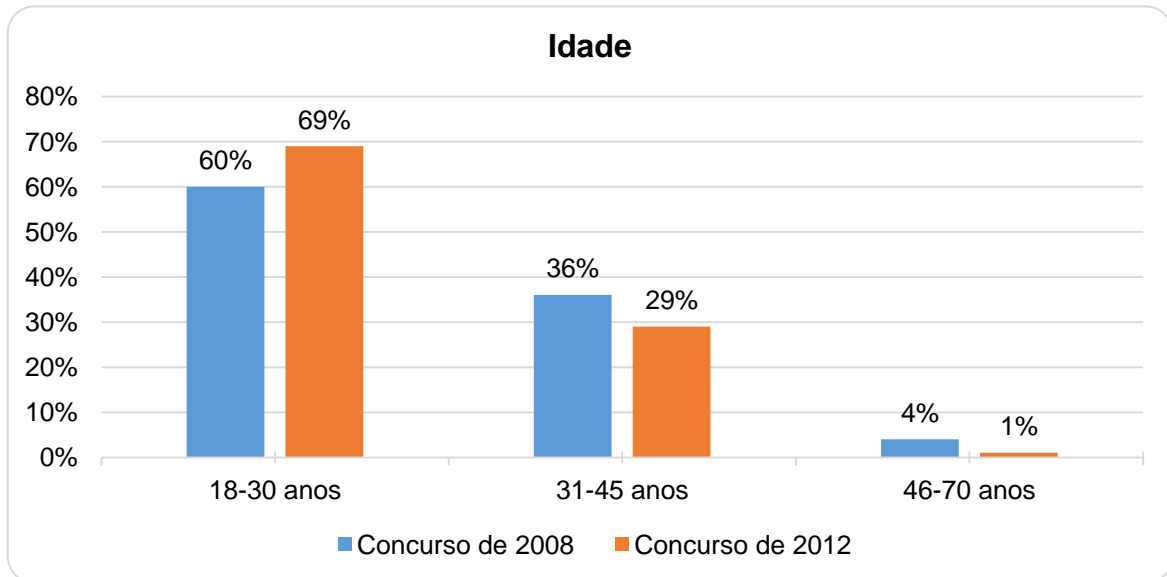
Gráfico 3 – Sexo dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Em relação ao sexo dos candidatos aprovados, a maioria é homem. Essa proporção ficou mais desigual no segundo concurso.

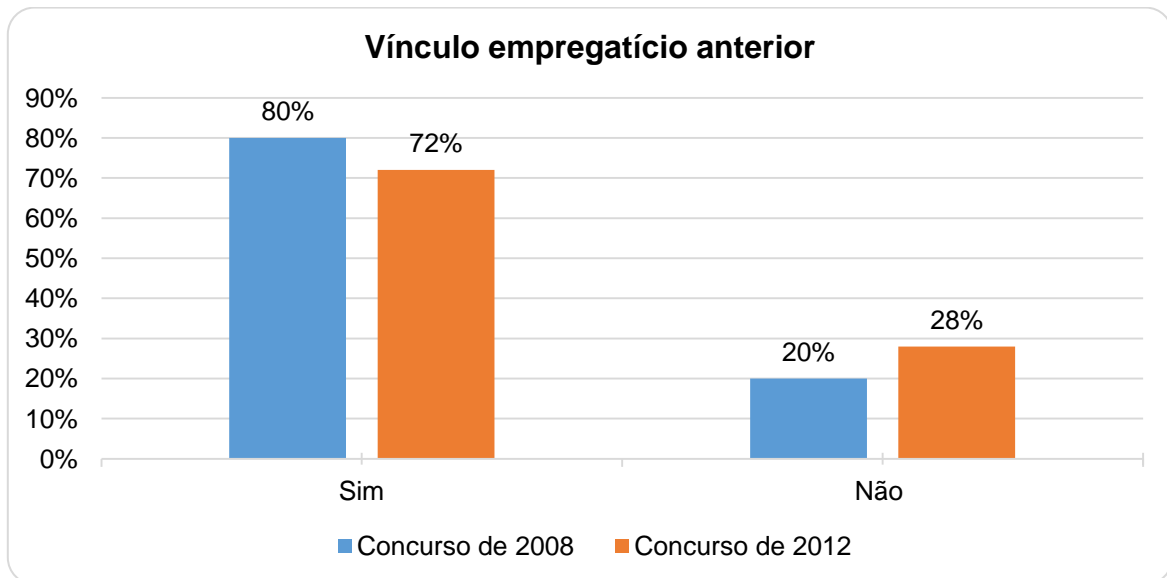
Gráfico 4 – Idade quando do ingresso dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração, do Senado Federal.



Fonte: Sistema Ergon.

A maioria selecionada é composta por jovens adultos nas duas ocasiões. Em seguida, temos a faixa etária de 31 (trinta e um) a 45 (quarenta e cinco) anos. Por fim, aqueles com idade na data de exercício igual ou superior a 46 (quarenta e seis) anos.

Gráfico 5 – Existência de vínculo empregatício anterior dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração, do Senado Federal.

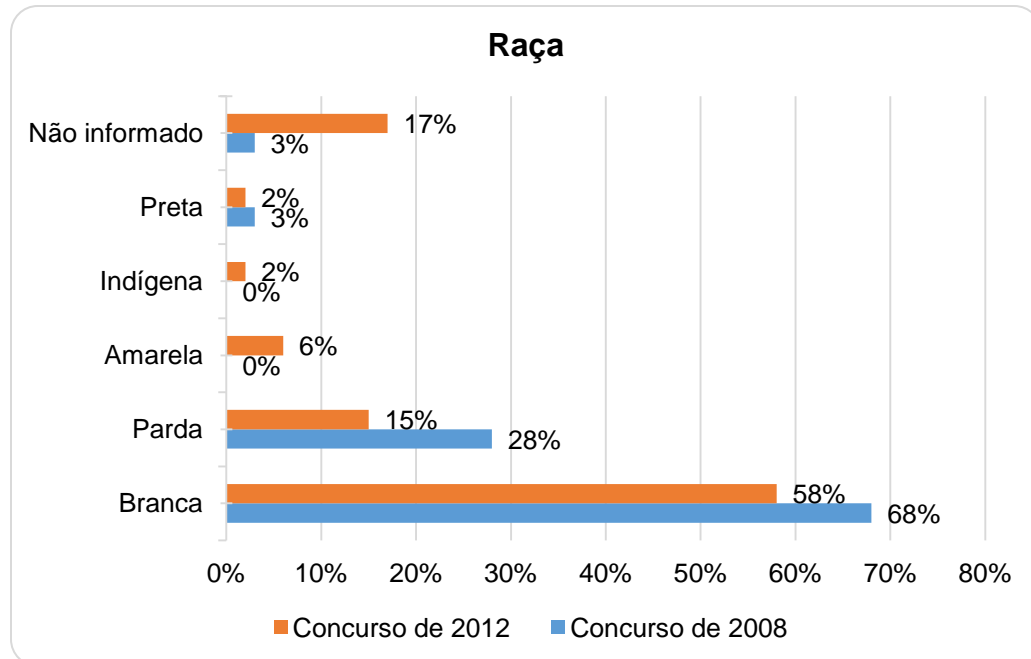


Fonte: Sistema *Ergon*.

Nas duas oportunidades, os servidores já possuíam experiência profissional prévia em sua maioria. Em seguida, são expostos os dados acerca do cargo Técnico Legislativo, especialidade Administração.



Gráfico 6 – Raça autodeclarada dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Técnico Legislativo, especialidade Administração, do

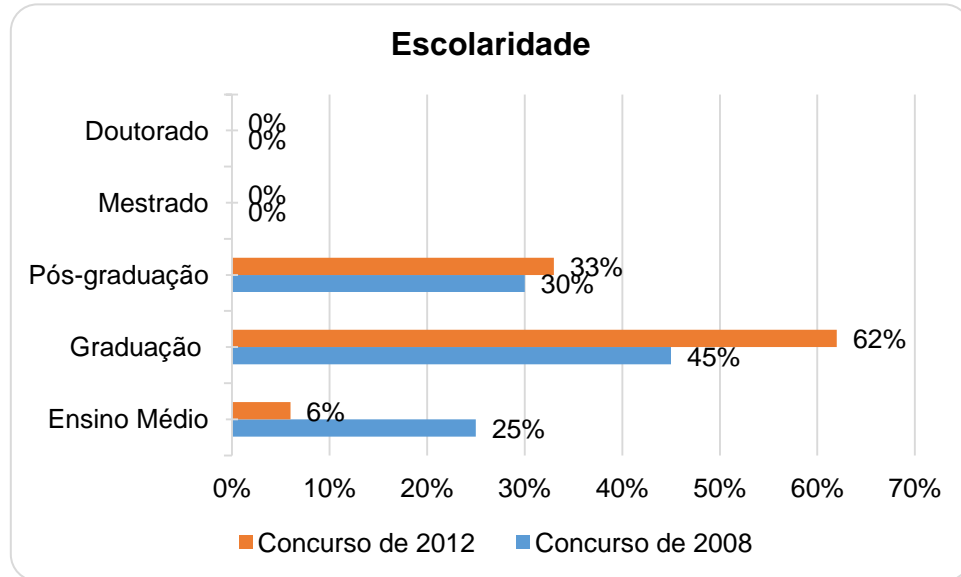


Senado Federal.

Fonte: Sistema *Ergon*.

Igualmente em relação ao cargo anterior, a maioria se declarou pertencente à raça branca. Nas demais posições, temos situações distintas nos dois concursos: no realizado em 2012, os que não quiseram declarar a qual raça pertenciam ocupam o segundo lugar; em seguida, temos os pardos, os amarelos, e empatados os indígenas e os pretos. Por outro lado, em 2008, os pardos são o segundo maior grupo, seguidos pelos que não professaram sua raça conjuntamente com os pretos.

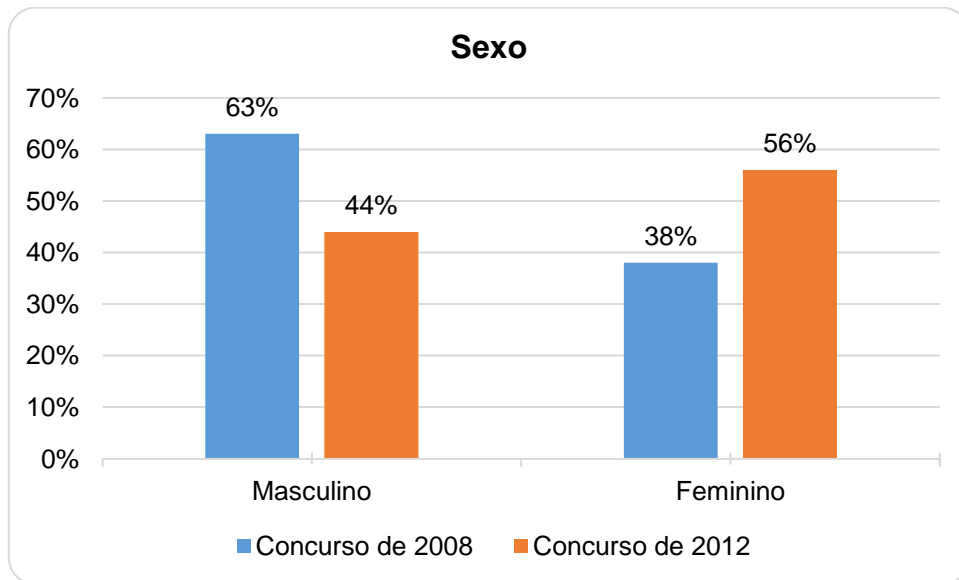
Gráfico 7 – Grau de escolaridade dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Técnico Legislativo, especialidade Administração, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Em ambos os processos seletivos, a maioria dos selecionados possuem ensino superior. Em seguida, estão os candidatos com grau de especialista, seguidos por aqueles que cursaram apenas o antigo segundo grau. Nenhum candidato com mestrado ou doutorado foi aprovado e classificado dentro das vagas ofertadas.

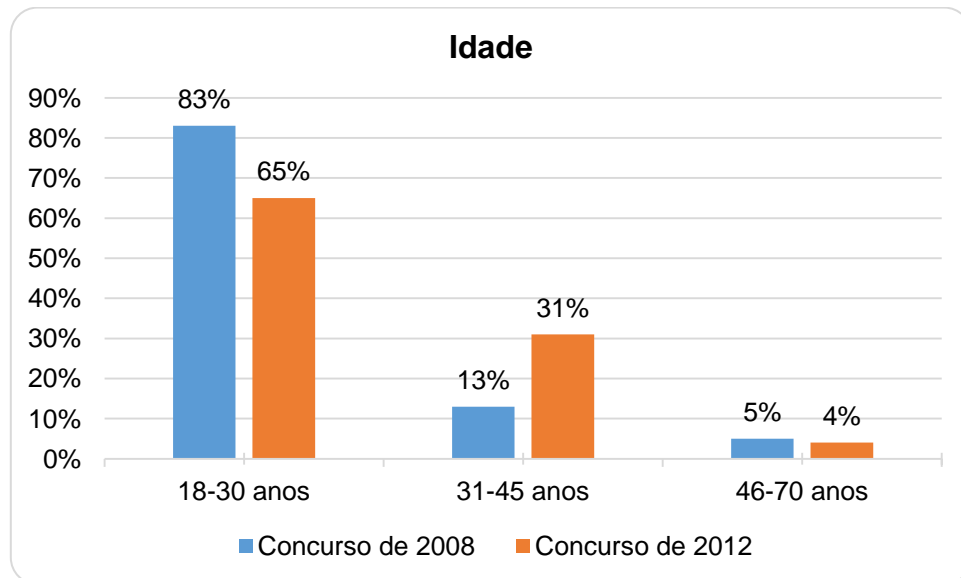
Gráfico 8 – Sexo dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Técnico Legislativo, especialidade Administração, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Quanto ao sexo, observa-se uma inversão: se no primeiro processo seletivo a maioria selecionada era do sexo masculino, no segundo, as mulheres foram maioria.

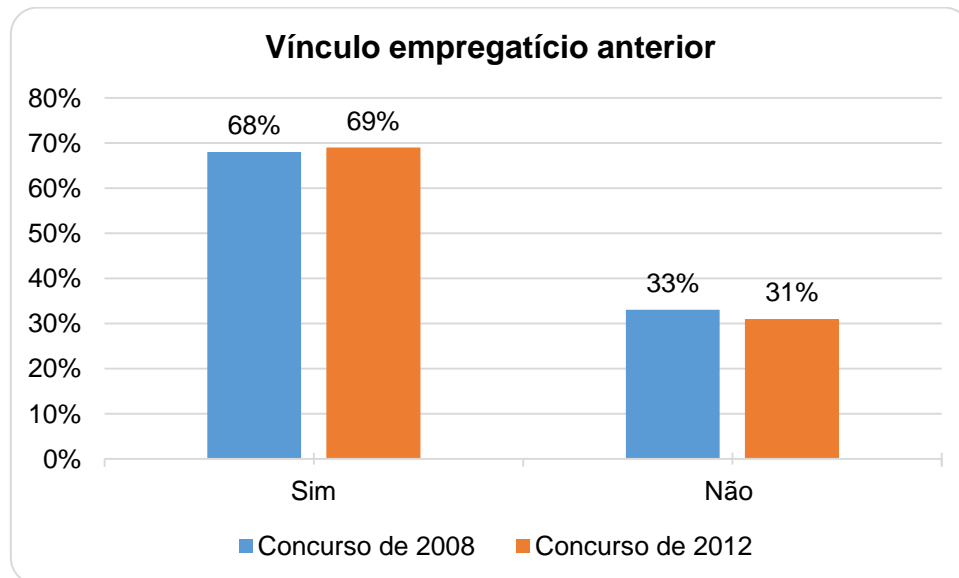
Gráfico 9 – Idade quando do ingresso dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Técnico Legislativo, especialidade Administração, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Observa-se novamente o padrão de idade dos servidores oriundos desses dois concursos – a maioria é jovem.

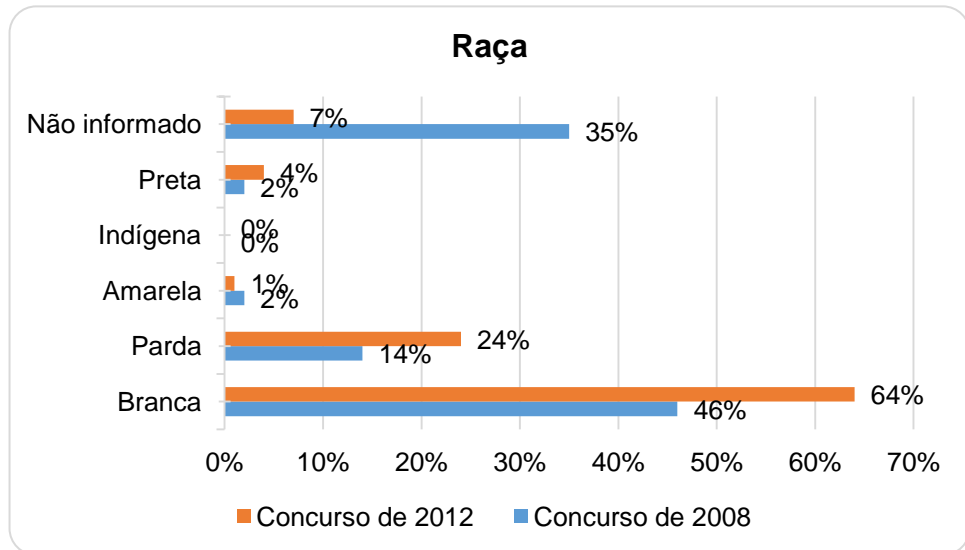
Gráfico 10 – Existência de vínculo empregatício anterior dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Técnico Legislativo, especialidade Administração, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Mais uma vez, a maior parte já havia tido algum emprego formal. A minoria teve o Senado Federal como seu primeiro patrão. Adiante, traz-se os dados acerca dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o corpo de Analista Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.

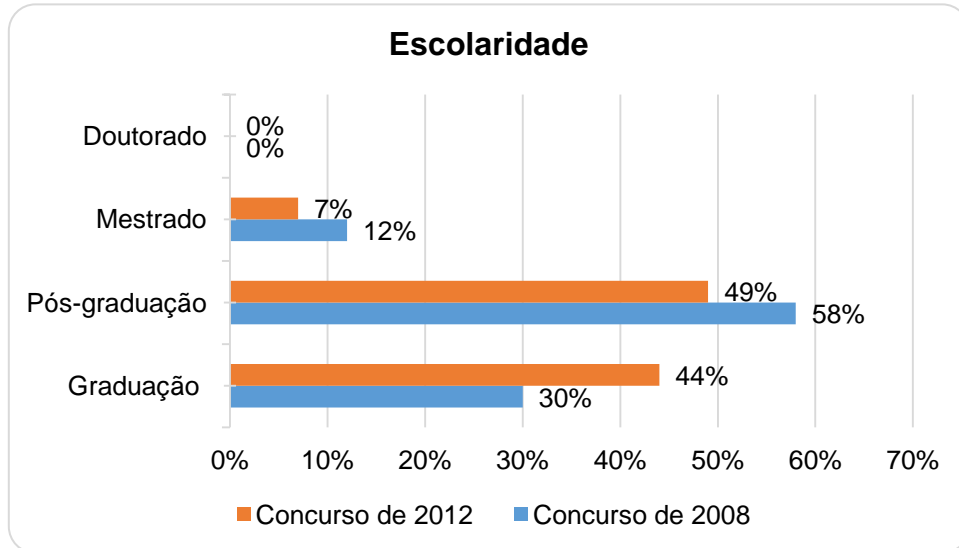
Gráfico 11 – Raça autodeclarada dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.



Fonte: Sistema Ergon.

O padrão apresentado pelos servidores aprovados nos dois últimos concursos é o seguinte: os autodeclarados brancos são maioria nas duas seleções; em 2012, são seguidos pelos pardos, pelos que não se pronunciaram, pretos e amarelos; já em 2008, o segundo grupo mais populoso é daqueles que não informaram a qual raça pertenceriam, seguidos pelos pardos, e igualmente pelos amarelos e pretos.

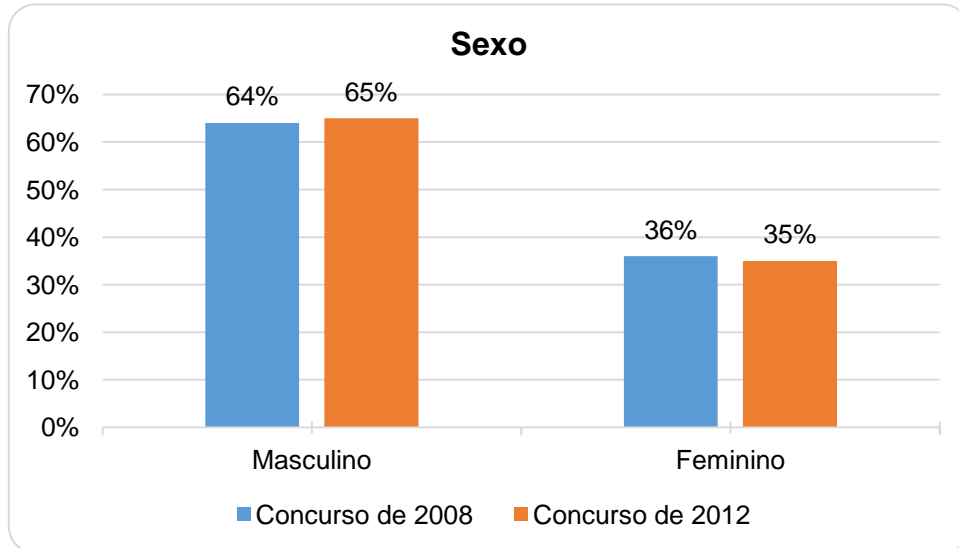
Gráfico 12 – Grau de escolaridade dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

O padrão para esse cargo se assemelha ao encontrado para o outro cargo de analista estudado, ou seja, pós-graduados, graduados e mestres em ordem decrescente.

Gráfico 13 – Sexo dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.

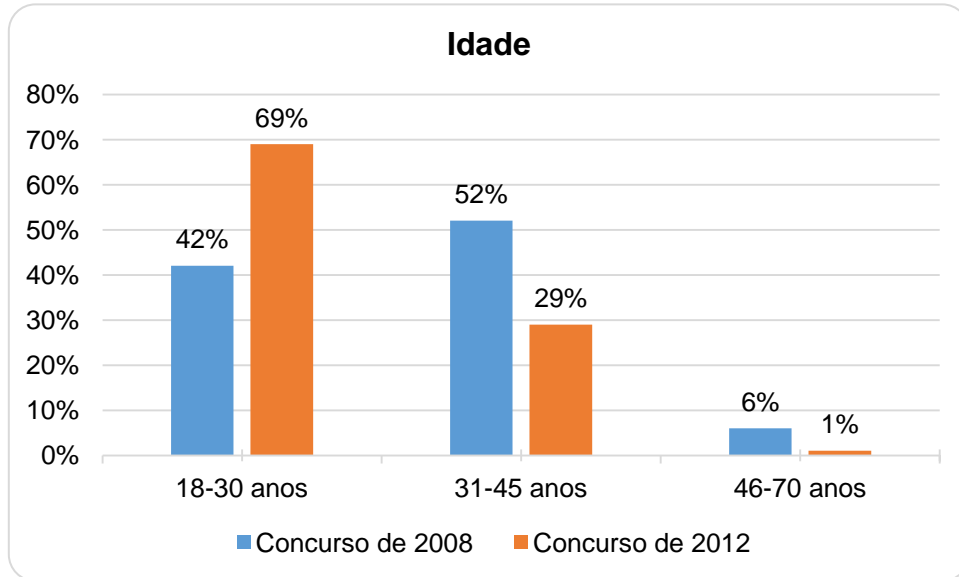


Fonte: Sistema *Ergon*.

Tal qual o arquétipo encontrado no cargo de Analista legislativo, especialidade Administração; os servidores selecionados pelos concursos em questão são, em sua maioria, do sexo masculino.



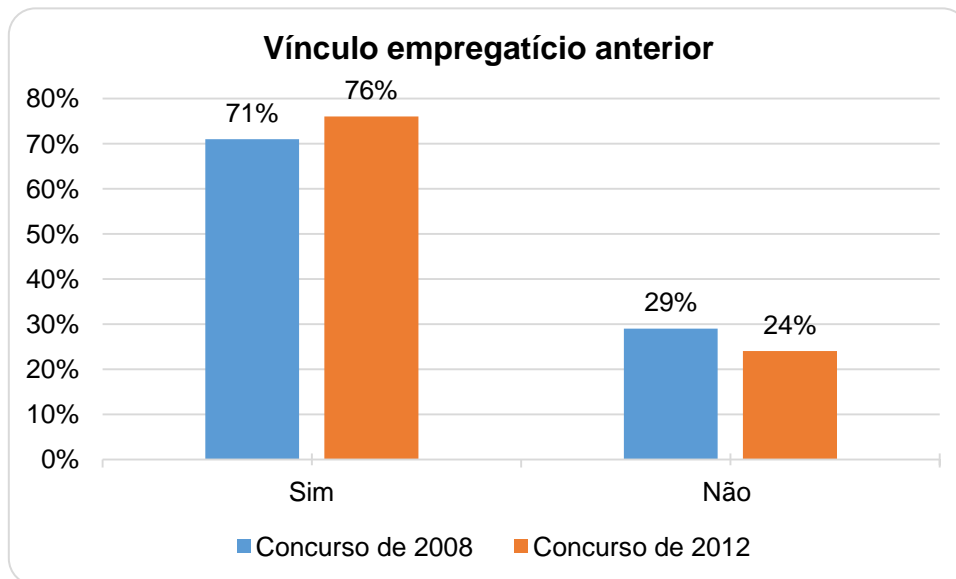
Gráfico 14 – Idade quando do ingresso dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Diferentemente dos padrões encontrados até então, no que diz respeito ao cargo ora estudado, o concurso de 2008 selecionou mais candidatos da faixa etária intermediária. Em contrapartida, o concurso de 2012 apresentou padrão semelhante às análises anteriores.

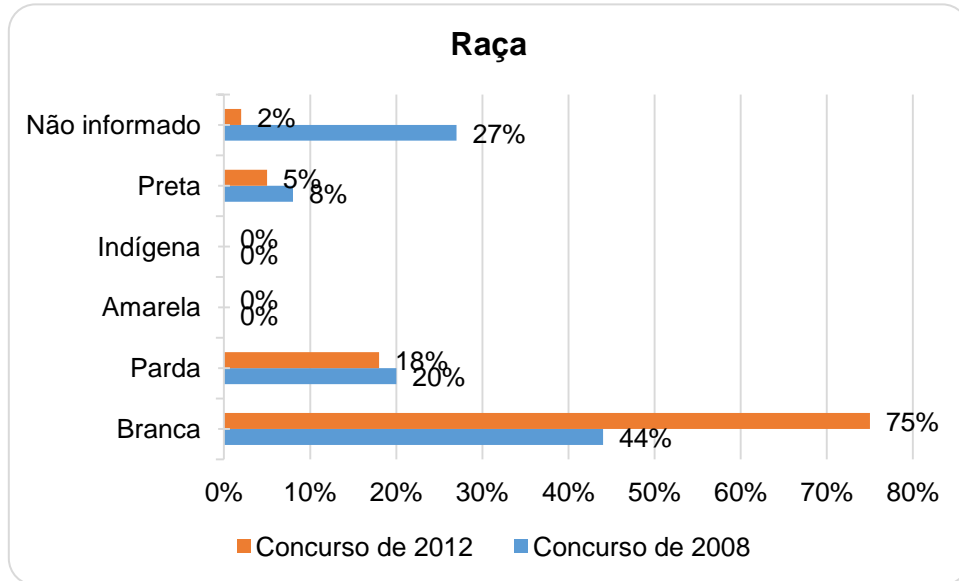
Gráfico 15 – Existência de vínculo empregatício anterior dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Mais uma vez foram selecionados majoritariamente candidatos com experiência profissional prévia nas duas oportunidades. Por fim, os dados referentes aos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o Técnico Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.

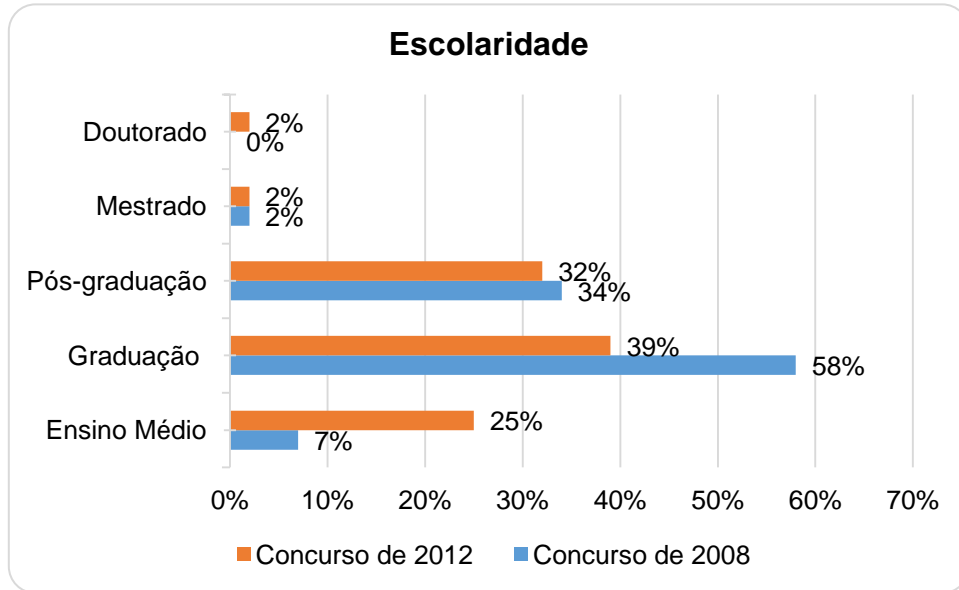
Gráfico 16 – Raça autodeclarada dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Técnico Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Também nessa análise se repete o modelo segundo o qual a raça branca é preponderante numericamente. O cenário do processo seletivo de 2012 traz ainda as raças parda, preta e não informada em sequência de representatividade. Em seu turno, o concurso de 2008 se mostrou da seguinte maneira: em ordem crescente, pretos pardos e sem informação.

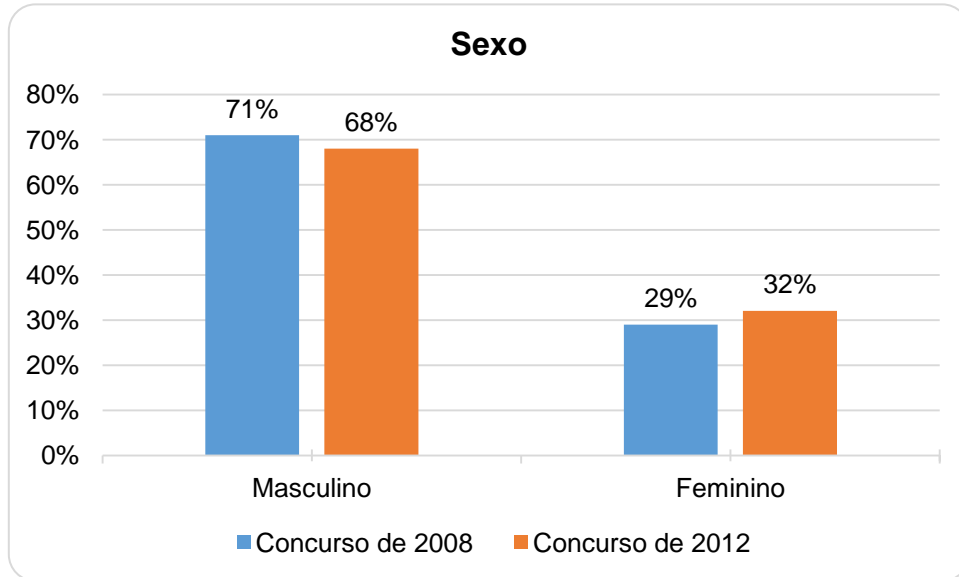
Gráfico 17 – Grau de escolaridade dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Técnico Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Em relação à escolaridade, o padrão encontrado se assemelha ao apresentado pelo outro cargo de técnico legislativo. A novidade encontrada nesse caso específico é a presença de doutores (2% da amostra).

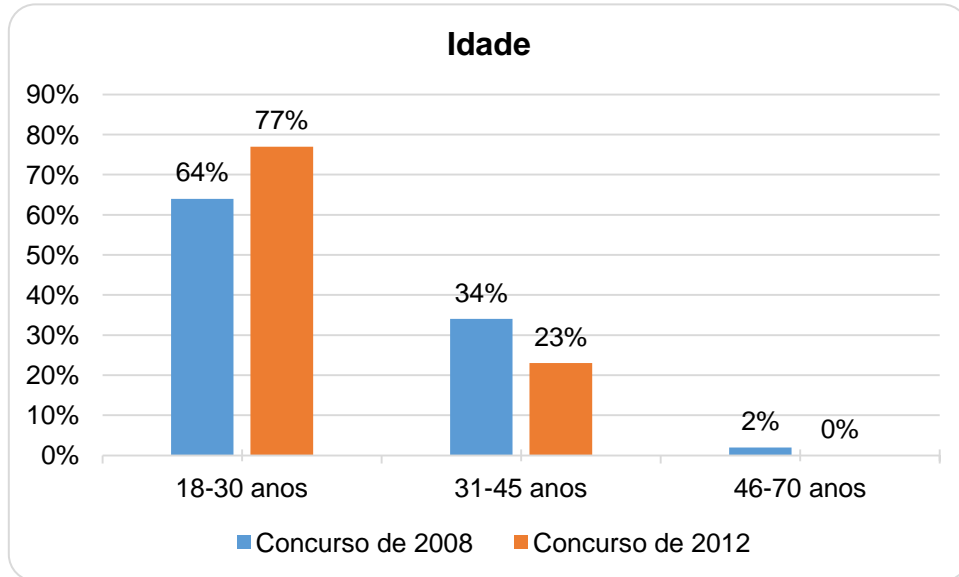
Gráfico 18 – Sexo dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Técnico Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Outra vez, encontra-se como maioria entre os selecionados os candidatos do sexo masculino. Contudo, a diferença entre os gêneros diminui discretamente na segunda seleção.

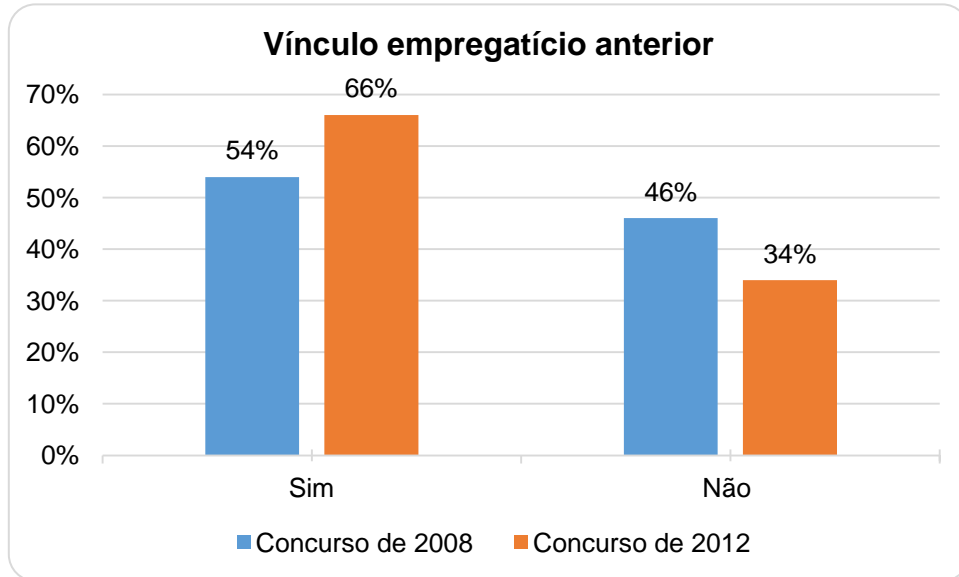
Gráfico 19 – Idade quando do ingresso dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Técnico Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.



Fonte: Sistema Ergon.

O padrão da maioria das seleções realizadas se repete nesse caso. Dessa maneira, a maior parte dos servidores oriundos dos concursos em questão são das faixas etárias jovem e intermediária, nessa ordem.

Gráfico 20 – Existência de vínculo empregatício anterior dos servidores selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 para o cargo de Técnico Legislativo, especialidade Processo Legislativo, do Senado Federal.



Fonte: Sistema *Ergon*.

Finalmente, os candidatos que já tiveram algum vínculo empregatício são maioria nas duas oportunidades. O número de candidatos selecionados sem experiência prévia caiu de um concurso para o seguinte.

Observa-se, majoritariamente, que os processos seletivos ora em tela selecionaram brancos, homens, com até 30 anos e com experiência profissional prévia. Os nomeados para os cargos de analistas, em sua maioria, tinham o grau de especialista. Por sua vez, a maior parte dos selecionados para os cargos de técnico já haviam concluído o ensino superior.

Em relação ao grau de escolaridade, um dado se mostrou surpreendente: a única ocorrência de candidato selecionado com o título de doutor foi para um cargo de nível médio (Técnico Legislativo, especialidade Processo Legislativo). Ademais, verifica-se que a maioria dos aprovados para cargos cuja exigência é de formação no antigo segundo grau apresenta formação compatível com os cargos de analista.

Sobre a análise do perfil dos candidatos selecionados nos certames em questão, Castelar realizou um trabalho no qual examinou o papel dos fatores determinantes para aprovação em um concurso público. Esse trabalho concluiu que renda familiar, tipo de educação, ser originário de região metropolitana, idade e ter cursado escola básica privada exercem influência positiva para a aprovação do candidato.<sup>33</sup> Dessa maneira, os resultados obtidos com o presente estudo se encontram em intersecção com aqueles apresentados por Castelar, quer sejam: idade e acesso à instrução.

## 2.5. Percepção dos gestores de RH

Os gestores de recursos humanos podem ser definidos, para fins de recorte metodológico deste trabalho, como servidores efetivos que ocupavam posições estratégicas em gestão de pessoas no Senado Federal à época dos concursos realizados em 2008 e 2012. Isso significa dizer que são pessoas que estavam envolvidas diretamente nos procedimentos que constituíram os certames, ou seja, na fase que os antecederam, durante sua realização e após sua homologação.

Foram realizadas 04 (três) entrevistas em profundidade.<sup>3435</sup> Essa opção metodológica foi feita por apresentar como vantagem o fato de permitir ao entrevistado se sentir menos desconfortável, haja vista a interação apenas com o entrevistador. Em

---

<sup>33</sup> CASTELAR, Ivan et al. Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público. *Economia Aplicada*, v. 14, n. 1, p. 81-98, 2010

<sup>34</sup> HAGUETTE (1997 apud BONI 2005, p. 72) define entrevista como a interação entre duas pessoas em que o entrevistador visa obter informações necessárias do entrevistado.

<sup>35</sup> A entrevista em profundidade se traduz em um método de pesquisa qualitativa que objetiva captar, além de informações, as percepções e experiências do sujeito da pesquisa de forma mais complexa. (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012, p. 02).



tese, isso permite se expressar de forma mais espontânea, pois não há um grupo que possa vir a exercer pressão social ou efetuar julgamentos morais.<sup>36</sup>

A entrevista foi conduzida a partir de um roteiro básico, ou seja, de forma semi-orientada<sup>37</sup>, o qual pode ser encontrado na seção *Apêndices*. Houve apenas um encontro com cada entrevistado. Os gravadores foram ligados antes do início da discussão, com a prévia autorização dos sujeitos da pesquisa, sendo desligados somente após todos terem se retirado.

A manutenção do gravador ligado, mesmo antes ou depois das discussões, permite que se registre quaisquer manifestações que pudessem ser feitas. Os encontros foram transcritos (Apêndices B a E) utilizando para tal os *softwares* Express Scribe Transcription Software Pro v 5.69 (da *NCH Software®*) e Office Word 2013 (da *Microsoft®*).

A duração das entrevistas foi bastante variável (entre 11min e 34 min). O tempo utilizado em cada caso permitiu que fossem abordados todos os tópicos sem que se distraíssem ou se fatigassem os participantes. Antes de se iniciar o encontro, a entrevistadora enfatizou que não existiam respostas certas ou erradas, o que realmente interessava era a percepção de cada um. Depois disso, procedeu-se as entrevistas, com a realização de uma série de perguntas subjetivas, baseadas no roteiro-base.

Em casos de dúvidas em relação ao significado das respostas dadas pelos participantes, esclarecimentos foram solicitados até que as dúvidas fossem sanadas. Quando as dúvidas ainda permaneciam, coube à entrevistadora fazer um sumário da

---

<sup>36</sup> ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração contemporânea*, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.

<sup>37</sup> Em uma entrevista semi-orientada, o entrevistador faz intervenções (perguntas) para manter o entrevistado dentro do tema que se pretende investigar. (QUEIROZ, 1991 apud SILVA, 2006, s/n)

fala do participante, para que ele confirmasse se o entendimento estava correto. Além disso, as falas de todos os entrevistados foram cuidadosamente ouvidas.

Os participantes foram informados sobre o projeto e o seu conteúdo antes o início da entrevista. No momento do contato, foi informado que a própria entrevistadora realizaria a transcrição, com o objetivo de se manter o absoluto anonimato. A anuência da participação se deu oralmente. O fato de que todas as informações eram confidenciais e que jamais a fala seria associada com a identidade das participantes foi ressaltado a todos antes do seu consentimento. Os sujeitos da pesquisa não foram submetidos a constrangimentos ou a riscos.

Os entrevistados receberam denominações de acordo com o alfabeto zulu (alfabeto fonético da Otan)<sup>38</sup> Assim, os entrevistados foram nominados como Alfa, Bravo, Charlie e Delta. Dessa maneira, eles não foram identificados em nenhum momento nas gravações.

Durante a abordagem dos possíveis sujeitos da pesquisa, enfrentou-se bastante resistência quanto à participação. A percepção foi que haveria certo constrangimento em se falar sobre esse tema. A sensação experimentada é que esse é um assunto sensível, o que não se justificaria, haja vista o concurso público ser considerado um dos pilares da impessoalidade<sup>39</sup> e da meritocracia. Dessa maneira, o espaço amostral dessa pesquisa foi menor que o desejado.

### **2.5.1. Objetivo dos concursos**

---

<sup>38</sup> O Alfabeto fonético da OTAN é o alfabeto de soletração mais popular do mundo. Ele define palavras-chave para letras do alfabeto inglês por meio de um princípio acrofônico: A é representado por Alfa; B, por Bravo; C, por Charlie... (BRUSCATO & MORS, 2014, p.05).

<sup>39</sup> Impessoalidade é um princípio constitucional, previsto no seu artigo 37, que diz que a Administração devem ter seus atos realizados com a maior isenção e imparcialidade possíveis (BRASIL, 1988).

Quando da indagação sobre o(s) objetivo(s) da realização dos concursos ora em tela, a principal resposta se refere à reposição de força de trabalho. Alfa destaca que “o número de servidores efetivos diminuía, o número de terceirizados aumentava, o número de comissionados aumentava” e por meio dos relatórios extraídos do *Ergon*, percebia-se que a situação ficaria “inadministrável”.

Ressalta que a reposição não deveria ser feita proporcionalmente ao número de aposentadorias, porque muitos dos cargos se tornaram obsoletos e algumas necessidades surgiram que não eram contempladas pelos cargos existentes. Entende que deveria ser feita uma atualização do quadro de servidores efetivos do Senado Federal. Cita o caso da Comunicação Social, que se modificou muito nos últimos anos e que precisava de renovação.

Considera que foi de fundamental importância a formalização pelas áreas interessadas da demanda crescente por novos servidores, pois com esses dados objetivos seria possível quantificar esse pleito. Sopesa que a sua realização foi um marco, pois antes se fazia processos seletivos para áreas específicas, sendo a primeira vez que havia um concurso geral - em 2008, o que voltou a ocorrer em 2012.

Delta traz à baila os problemas decorrentes dessas aposentadorias: descumprimento de prazos, sobrecarga de determinados servidores, gargalos em certos fluxos de trabalho. Ademais, relembra o contexto histórico desfavorável, principalmente do processo seletivo de 2012, em que havia um estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) sobre reforma administrativa que propunha a racionalização da máquina pública e a pressão exercida pela mídia.

Bravo também avulta que além da grande demanda verificada, a adoção de concursos gerais é mais barato e, se comparado com a realização de diversos concursos específicos, é menos trabalhoso. Infere-se que isso atende o princípio da economicidade.

Por sua vez, Charlie fala também dos processos seletivos isolados. Considera que os cargos mais importantes para o SF são aqueles cuja especialidade é Administração e Processo Legislativo (Analista e Técnicos), pois eles “carregariam a instituição”. Isso corrobora com a opção metodológica deste trabalho de conclusão de curso quanto à amostragem dos dados a ser analisada.

Adicionalmente, esclarece que os cargos de Processo Legislativo historicamente “são junção de várias outras categorias”. Isso significa dizer que, por meio de concursos internos (já extintos), muitos servidores de outras áreas optaram por esses cargos, os quais tinham mais vagas disponíveis. Com o concurso de 2008, a Secretaria-Geral da Mesa (SGM) optou por tornar esses cargos privativos da área legislativa, o que considerou correto.

Ademais, entende que os concursos deveriam ter ocorrido anos antes. Pondera que até então existia uma força de trabalho adequada, mas com o seu envelhecimento se tornou indispensável esses processos seletivos amplos.

Segundo dados que a Secretaria de Gestão de Pessoas coletou para o concurso de 2012, ocorreram por volta de 800 aposentadorias de 2008 a 2012. Naquele ano, mais 374 servidores estariam aptos a se aposentar e no seguinte, 86. Esses elementos confirmam o grande envelhecimento da força de trabalho, bem como o grande número de aposentadorias efetivas e a se realizar.

### **2.5.2. Perfil desejado**

Em relação ao perfil, os entrevistados afirmam que os candidatos selecionados têm o conhecimento desejado. Uma tese defendida por Alfa é que o candidato que logra êxito nesse tipo de seleção é alguém que faz do estudo um hábito de vida, algo que não se iniciou com o curso preparatório para concurso, mas começou nos primeiros anos de alfabetização. Observa que normalmente esses candidatos passam primeiro em concursos para o Executivo, depois para o Judiciário e posteriormente vem para o

Senado. Entende que habilidades e atitudes são aspectos que devem ser aferidos e desenvolvidos.

Bravo defende a seleção de pessoas de alto nível de conhecimento. Critica que “as pessoas mais gabaritadas nem sempre são as mais comprometidas” e elenca alguns casos de servidores recém-empossados que consideram a instituição como mais uma etapa no caminho para a aprovação em outro concurso.

Também cita que em alguns cursos preparatórios se propaga a ideia que só tem que se esforçar para passar no concurso, pois quando candidato chegasse ao seu objetivo, a carreira naquela Câmara revisora seria tranquila e exigiria pouca dedicação. Diz que muitos servidores, depois da posse, adaptam-se, mas que alguns permanecem com o pensamento displicente. Ademais, afirma que o concurso nem sempre seleciona candidatos com as atitudes e habilidades que seriam necessárias, como o comprometimento. Por seu turno, Charlie ressalta a importância de o servidor ter “boa vontade” e “disposição de trabalho”.

Delta destaca que o perfil do candidato que se pretendia selecionar não era aquele que se ocupava apenas em reter informações, “decorando Regimento, Direito administrativo, Direito Constitucional”. Em sua percepção, essa é a razão pela qual foram aplicadas provas discursivas, para aferir o “conhecimento cristalizado” dos candidatos. Adicionalmente, pondera que é importante o tema atualidades fazer parte do conteúdo programático por avaliar a interação do candidato com o mundo, se ele está conectado à realidade que o circunda.

Percebe-se que os entrevistados nessa análise pouco focaram em aspectos relacionados a conhecimento – uma das dimensões do CHAR. Reiteradas vezes durante os encontros, expressões como “comprometimento”, “quer fazer”, “boa vontade” foram citadas. Isso demonstra que as competências comportamentais são as mais valorizadas.

Talvez esse fato se explique pelos entrevistados assumirem que concursos promovidos por aquela Casa legislativa possuem grande concorrência e alto nível de preparação dos candidatos, o que, em tese, garantiria que aqueles selecionados apresentariam o conhecimento necessário para desempenhar as funções para as quais foram investidos. Adicionalmente, foi citado o papel do Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) como órgão de formação do Senado Federal capaz de desenvolver as demais dimensões (competências comportamentais).

### **2.5.3. Distribuição dos selecionados**

Sobre a alocação dos concursados pelas áreas, Bravo diz que, no primeiro processo seletivo, havia quase nenhuma sistemática para essa colocação. Já no segundo, houve uma experiência embrionária, em que os gestores eram consultados sobre as demandas. Afirma que, majoritariamente, os setores receberam novos servidores, porém não na quantidade solicitada.

Alfa, por sua vez, detalhou um pouco mais essa sistemática utilizada recentemente: a Diretoria-Geral, à época, recebeu currículos que não eram preenchidos de forma obrigatória pelos nomeados. Cita que, na última leva de nomeações, foram solicitados os currículos como instrumento para auxiliar, de forma mais adequada, na alocação da nova força de trabalho. Considera ainda que esse preenchimento deveria ser obrigatório, algo incorporado pela cultura da Casa.

Delta esclarece que, diferentemente do que foi feito no concurso de 2008, o certame realizado em 2012 teve a definição do quantitativo de vagas por cargo por meio de ato normativo do Presidente do Senado Federal, o que anteriormente foi feita pela Diretoria-Geral. Ademais, afirma que o quantitativo total de vagas foi definido de forma que se utilizasse todo o recurso orçamentário disponível para a contratação de pessoal.

A ingerência política é ressaltada por Charlie, o qual lamenta que, a despeito de todo o trabalho feito pela SEGP, parte da distribuição dos servidores pelos órgãos se deu por pressão política. Cunha a expressão “O Senado é uma rede de amizades”. Adicionalmente, fala das situações emergenciais em que mesmo sem o perfil ideal, o servidor foi colocado em determinado local por absoluta necessidade de serviço. Por fim, considera que a insatisfação dos servidores com seu local de trabalho é algo que acontece em uma escala menor.

Uma iniciativa em curso é a instituição de um grupo de trabalho que realiza atualmente um estudo de lotação ideal (Portaria da Diretoria-Geral nº 2760, de 30/09/2014), para que seja definido quantos servidores e de quais cargos cada área precisa. Dessa maneira, o planejamento para a realização de novo processo seletivo vai poder lançar mão de dados objetivos. Juntamente com a projeção de aposentadorias, o órgão terá os subsídios necessários para determinar com exatidão a necessidade dos diversos setores e instituir uma política de contratação de servidores de carreira.

#### **2.5.4. Técnicos versus Analistas**

Quando questionado sobre a questão dos técnicos e analistas e suas atribuições dentro daquela Casa legislativa, Alfa foca sua resposta na impossibilidade de haver a ascensão funcional, instituto que existia na redação original da Lei nº 8.112, de 1990, e foi revogado pela Lei nº 9.527, de 1997.

Salienta que não vê diferença na qualidade e produtividade entre os técnicos e analistas – visto que o processo seletivo feito pelo SF é de alto nível – e afirma que o desempenho mais tem relação ao comprometimento do servidor do que com o cargo por ele ocupado. Ressalta que o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) tem papel fundamental no desenvolvimento dos servidores quando a educação formal careceu de algum aspecto.

Por sua vez, Bravo afirma que, na prática, não existe diferença entre as atribuições: “o que um técnico faz, um analista faz e vice-versa”. Foi questionado do porquê, se não existe essa diferença prática, de se fazer o processo seletivo para os dois cargos. Sua resposta foi no sentido de que deveria haver o aproveitamento de todas as vagas disponíveis. Ele traz a informação que existe uma tendência da Administração para criar uma carreira única imediatamente, ou, pelo menos, passar a exigir nível superior para técnico e, posteriormente, criar essa terceira carreira.

Charlie não concorda com a carreira única, pois entende que as atribuições afetas ao apoio operacional ficariam carentes de pessoal que as executasse. Considera que a situação atual é a melhor possível com a flexibilidade, sem perder de vista o fato de que os técnicos, apesar de bastante qualificados, devem estar dispostos a desempenhar atividades rotineiras. Entende que não deveria haver terceirização do apoio administrativo e vê, ultimamente, dificuldade de selecionar servidores que queiram fazer esse apoio operacional. Por sua vez, Delta defende que o trabalho desempenhado por um técnico deva ser diferente daquele pelo analista.

Para exemplificar o que afirmam os entrevistados, analisemos os cargos de direção, chefia e assessoramento. De modo geral, as atribuições de chefia e direção - e boa parte daquelas relacionadas a assessoramento - são privativas de servidor efetivo. Essas atribuições são exercidas por servidores designados para funções comissionadas.

A função comissionada (símbolo FC-1) se refere às atribuições de assessoramento júnior. As FC-2 e FC-3 podem ser tanto de chefia (júnior e sênior) como de assessoramento intermediário e sênior. FC-4 são apenas de direção e a FC-5 corresponde aos dois cargos mais altos hierarquicamente: Secretário-Geral da Mesa e Diretor-Geral, justamente o topo da carreira legislativa e administrativa,



respectivamente.<sup>40</sup> Abaixo, tabela que demonstra a distribuição de funções comissionadas dentre os diversos cargos.

---

<sup>40</sup> SENADO FEDERAL. *Regulamento administrativo do Senado Federal*. Instituído pela Resolução nº 58, de 1972. 5ª edição.

Tabela 3 – Número de servidores, separados por cargo, designados para funções comissionadas do Senado Federal.

<b>Função comissionada (símbolo)</b>	<b>Técnico legislativo</b>	<b>Analista legislativo</b>
<b>FC-1</b>	187	96
<b>FC-2</b>	317	248
<b>FC-3</b>	130	120
<b>FC-4</b>	12	13
<b>FC-5</b>	-	-

Fonte: Sistema *Ergon*. Relatório emitido em 20/11/2014.

Observa-se que os técnicos são maioria dos ocupantes de FC-01, ou seja, de assessoria júnior e de FC-02 chefia júnior e assessoria em nível intermediário. Quanto às FC-3 e FC-4, encontra-se situações semelhantes.

Isso corrobora a percepção dos gestores e, considerando também a realidade trazida na Tabela 2, pode-se inferir que não há hierarquia entre as atribuições desempenhadas pelas duas carreiras. Pelo contrário, os técnicos ocupam mais postos de destaque no Senado Federal.

#### **2.5.5. O cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração**

Em relação à mudança de requisito para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração, Bravo esclarece que, no concurso de 2008 houve essa exigência em razão de pressão exercida pelo Conselho Federal de Administração (CFA). Optou-se então, pensando na insegurança jurídica que a abertura para qualquer

formação ensejaria - com o advento de ações judiciais impetradas pelo CFA, pelo cargo privativo de administradores, algo a que era contrário nosso entrevistado.

Todavia, no certame de 2012, com tempo hábil para tal, foi feito um *benchmarking*<sup>41</sup> e observado que não era necessário que houvesse a formação em Administração, pois se determinou que o Analista, especialidade Administração não executa somente atividades privativas de administradores, mas desempenham o apoio administrativo nas diversas áreas daquela organização.

Delta complementa dizendo que o fato de a Administração ter feito concurso anterior em que o cargo era privativo para administradores não a vincularia no realizado em 2012. Expõe que o CFA tentou consolidar essa vinculação. Também trouxe à tona o seguinte episódio: quando foi criada a carreira de administradores, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, o então presidente Humberto de Alencar Castelo Branco vetou dispositivo que vinculava a carreira em questão ao bacharelado em Administração por Considerar que isso era contrário ao interesse público.

Em contrapartida, Alfa considera essa mudança uma perda para a instituição. Lembra que alguém com formação em Administração tem maior afinidade com o desenvolvimento de projetos, a execução de portfólios e a gestão. Porém, entende que o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), como órgão de formação do Senado Federal, ajudaria a suprir essa formação. Cita tanto a pós-graduação em Administração Legislativa que está sendo oferecida pelo ILB (razão pela qual esse estudo está sendo realizado), quanto os cursos de curta duração nas modalidades a distância e presencial como iniciativas que podem preencher essa lacuna de conhecimento.

---

<sup>41</sup> *Benchmarking* é feito para se descobrir as melhores práticas para determinado tema. É aplicado quando se compara produtos, serviços e práticas institucionais de diversas organizações.

Finalmente, Charlie complementa dizendo que o ILB tem papel fundamental na formação de gestores, dos administradores do Senado Federal.

#### **2.5.6. Forma ideal de seleção**

Alfa demonstra ser legalista e, dessa maneira, entende que a metodologia de seleção utilizada hoje é a ideal. Por sua vez, Bravo afirma que deveria haver uma etapa de análise psicológica eliminatória. Também crê que a validade do concurso deva ser reduzida e que devam ser nomeados apenas aqueles que se classificaram dentro das vagas.

Isso, em sua opinião, resultaria na seleção dos melhores de cada certame e diminuiria a pressão sofrida para novas nomeações. Ademais, extingiria os casos em que a lista de nomeados é dilatada por haver alguém indicado por alguma autoridade sem a devida necessidade. Ele afirma que isso ocorre com certa frequência.

Outrossim, Delta lembra da importância do servidor comissionado, principalmente em uma casa política em que, em sua opinião, o parlamentar deva ter servidores de sua confiança com livre nomeação\exoneração. Isso posto, entende como desejável, além da aplicação de provas, a possibilidade de haver entrevistas com os candidatos para aferir habilidades e atitudes não detectáveis em provas objetivas e discursivas. Cita também a questão da judicialização do concurso público em que, segundo ele, o Poder Judiciário interfere no que se considera mérito administrativo. Entende que isso pode ser uma barreira à viabilidade desse instituto.

Por fim, Charlie se volta, inicialmente, para o momento pré-concurso: sugere que seja feito levantamento de demandas de forma objetiva. Após, concorda que só devam ser chamados os aprovados dentro das vagas. Entende que o processo seletivo deva ser anual e acrescenta que isso diminuiria o uso da nomeação de excedentes de

forma política. De toda maneira, considera o concurso um processo seletivo possível e ideal.

### 3. CONCLUSÃO

Observa-se que o perfil geral dos candidatos selecionados nos concursos realizados em 2008 e 2012 pelo Senado Federal é composto por homens, autodeclarados brancos, com menos de 30 anos e que possuíam experiência profissional prévia. Os eleitos para os cargos de Analista, em sua maioria, já possuíam o grau de especialista e aqueles escolhidos para os cargos de Técnico majoritariamente já haviam concluído o ensino superior. A motivação desses candidatos com determinada formação prestarem provas para um cargo de formação inferior seria um filão a ser explorado em posterior pesquisa.

Foi apontada como principal motivo que levou a instituição a realizar esses certames a necessidade de reposição dos quadros, consequência do envelhecimento da força de trabalho, o que levou à sobrecarga de determinados servidores, gerando gargalos nos fluxos de trabalho. Já em relação a distribuição dos novos servidores nas áreas demandantes, observa-se que, de forma geral, todas receberam nova mão de obra, porém aquém da necessidade verificada.

Os gestores de Recursos Humanos entenderam que os servidores oriundos dos concursos de 2008 e 2012 possuíam o conhecimento necessário para a ocupação dos cargos para os quais foram selecionados. Por sua vez, atribuíram bastante importância às competências comportamentais (habilidades e atitudes) que os candidatos a serem selecionados deveriam ter. Faltam subsídios a este estudo que permitam avaliar se os servidores que ingressaram nos últimos seis anos possuem os requisitos considerados necessários. Uma outra abordagem é necessária para tanto.

Acredita-se que não exista diferença relevante de desempenho dos Técnicos e Analistas da mesma especialidade. Porém, a questão da carreira única não é um ponto pacífico entre os participantes. Sobre o cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração tem-se que esse passou de privativo de bacharéis em Administração

para qualquer candidato com formação superior, algo considerado acertado pela maioria.

Quanto ao objetivo inicial deste estudo, infere-se que, na percepção dos gestores de recursos humanos, o concurso, da maneira como é construído, é o instrumento de seleção mais adequado para a contratação de novos servidores. No entanto, esse processo seletivo pode ser melhorado, com a adoção de outras etapas em adição às provas objetivas e subjetivas aplicadas atualmente. Ademais, entende-se que deve haver levantamento prévio de demandas; que o processo seletivo deve se tornar periódico e com validade reduzida; e que deve haver nomeação apenas de aprovados dentro do número de vagas ofertadas no edital, com o objetivo de se diminuir a pressão política que possa existir.

A presente análise foi capaz de desenhar um contorno, mesmo que parcial, do perfil da nova geração de servidores do Senado Federal. Isso permite, juntamente com a percepção dos gestores em RH, compreender se o capital humano adquirido é a matéria-prima necessária para o atingimento da missão e objetivos institucionais.

Esse tipo de estudo tem escopo fornecer subsídios para o aprimoramento da seleção e recrutamento de pessoas com o perfil desejado. Visa apresentar caminhos para esse aperfeiçoamento. Pelos resultados apresentados, o Senado Federal está no rumo certo. Algumas intervenções são necessárias, é fato, mas no geral o que se buscava selecionar o foi.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Editora FGV. 2006. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=tJCEOmokz54C&lpg=PA11&ots=eFarieHhBE&dq=meritocracia%2Bconcurso%2Bp%C3%ABablico&lr&hl=pt-PT&pg=PA21#v=onepage&q=meritocracia+concurso+p%C3%ABablico&f=false>>. Acesso em: 28 out 2014;
- 2) \_\_\_\_\_. *Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil*. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 3, p. 58-102, 1996. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/terceiros-papers/96-barbosa,l%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/terceiros-papers/96-barbosa,l%C3%ADvia47(3).pdf)>. Acesso em: 05 abr 2014;
- 3) BARDDAL, Onésimo et al. 2008. *Implementação de novo modelo de avaliação de desempenho & recompensa: caso GE*. Disponível em <<http://www.rij.eng.uerj.br/sponsor/2008/sn083-02.pdf>>. Acesso em: 14 out 2014;
- 4) BRASIL. Constituição (1824). *Constituição Política do Império do Brazil*. Brasília, DF: \_\_\_\_\_ Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm)>. Acesso em: 10 abr 2014;
- 5) \_\_\_\_\_. Constituição (1891). *Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil*. Brasília, DF: \_\_\_\_\_ Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao91.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.htm)>. Acesso em: 21 abr 2014;
- 6) \_\_\_\_\_. Constituição (1934). *Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil*. Brasília, DF: \_\_\_\_\_ Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm)>. Acesso em: 27 abr 2014;
- 7) \_\_\_\_\_. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.;
- 8) \_\_\_\_\_. *Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 19 nov 2014;
- 9) \_\_\_\_\_. *Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965*. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4769.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4769.htm)>. Acesso em: 29 nov 2014;
- 10) \_\_\_\_\_. *Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*, Brasília, v. 142, n. 151. 8 ago. 2005. Seção 1. p.;
- 11) \_\_\_\_\_. *Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997*. Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9527.htm)>. Acesso em: 20 nov 2014;



- 12) BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, v. 2, n. 1, p. 3, 2005. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/aprendendo\\_a\\_entrevistar\\_como\\_fazer\\_entrevistas\\_em\\_ciencias\\_sociais.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/aprendendo_a_entrevistar_como_fazer_entrevistas_em_ciencias_sociais.pdf)>. Acesso em: 10 out 2014;
- 13) BRUSCATO, Gentil César; MORS, Paulo Machado. Ensinando física através do radioamadorismo. *Rev. Bras. Ensino Fís.*, São Paulo, v. 36, n. 1, Mar. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-11172014000100024&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-11172014000100024&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 20 nov 2014;
- 14) CASTELAR, Ivan et al. Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público. *Economia Aplicada*, v. 14, n. 1, p. 81-98, 2010 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-80502010000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-80502010000100006&script=sci_arttext)>. Acesso 02 abr 2014;
- 15) CAXITO, Fabiano de Andrade. *Recrutamento e Seleção de pessoas*. IESDE BRASIL SA, 2008. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1sYmrgQEEXEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=sele%C3%A7%C3%A3o+e+recrutamento+oferta+e+procura&ots=2H35QEgqnK&sig=0U2TZVdnCKC\\_Ja8Z-4FEUNYxPTE](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1sYmrgQEEXEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=sele%C3%A7%C3%A3o+e+recrutamento+oferta+e+procura&ots=2H35QEgqnK&sig=0U2TZVdnCKC_Ja8Z-4FEUNYxPTE)>. Acesso 12 out 2014;
- 16) CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2ª edição. RJ. Editora Campus, 2004. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=UzsYIA4HXTIC&oi=fnd&pg=PR32&dq=chiavenato+gest%C3%A3o+de+pessoas&ots=Oxl9VH4VHN&sig=WXbCI8kbRK12Mm-5SP-pwmCyF\\_Y#v=onepage&q=chiavenato%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=UzsYIA4HXTIC&oi=fnd&pg=PR32&dq=chiavenato+gest%C3%A3o+de+pessoas&ots=Oxl9VH4VHN&sig=WXbCI8kbRK12Mm-5SP-pwmCyF_Y#v=onepage&q=chiavenato%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas&f=false)>. Acesso em: 01 out 2014;
- 17) \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=UzsYIA4HXTIC&oi=fnd&pg=PR32&dq=recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o+chiavenato&ots=Oxl9VG9SyV&sig=YVBZVfiBrfVMYJq0tRxXG0fd1ls#v=onepage&q=recrutamento%20e%20sele%C3%A7%C3%A3o%20chiavenato&f=false>>. Acesso em: 28 abr 2014;
- 18) FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. *A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório*. Lisboa: CLAD, v. 4, 2002. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05GaetaniRH.pdf>>. Acesso em: 01 out 2014;
- 19) GESTÃO de pessoas. *Portal da Educação*. Apresenta conceito gestão de pessoas. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/43167/conceito-de-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 05 out 2014.
- 20) MARCONI, Nelson. Políticas integradas de Recursos Humanos para o setor público. *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Edições Fundap, 2005. Disponível em: <[http://novo.fundap.sp.gov.br/egap/PAVGestaoPublica/material/Texto%20Marconi\\_Polit%20Integr%20de%20RH-T16.doc](http://novo.fundap.sp.gov.br/egap/PAVGestaoPublica/material/Texto%20Marconi_Polit%20Integr%20de%20RH-T16.doc)>. Acesso em: 05 mai 2014;

- 21) MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 8, n. 4, p. 81-87, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692000000400012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692000000400012&script=sci_arttext)>. Acesso em: 03 mar 2014;
- 22) MEDEIROS, Rodrigo Canani. *A seleção e o recrutamento de pessoas no âmbito do setor público frente à evolução do pensamento administrativo*. 2001. Disponível em: <<http://rodrigo.canani.sites.uol.com.br/artigosel.htm>>. Acesso em: 01 out 2014;
- 23) MICHEL, Murillo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, Ano VII, n. 13, 2007. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/dBGH58nixEbJRER\\_2013-4-30-10-37-37.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf)>. Acesso em: 20 set 2014;
- 24) OLIVEIRA, Verônica Macário de; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa. *Entrevistas "em profundidade" na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas*. Simpoi, 2012. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00259\\_PCN02976.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00259_PCN02976.pdf)>. Acesso em: 03 jun 2014;
- 25) PACHECO, Regina Silvia. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. In: *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal*. 2002. p. 8-11. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043904.pdf>>. Acesso em: 21 out 2014;
- 26) PALHARINI, Francisco de Assis et al. Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências. *Cadernos do ICHF*, v. 1, n. 80, p. 1-24, 2011. Disponível em: <<http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/cadernosdoichf/article/viewFile/686/51>>. Acesso em: 19 fev 2014;
- 27) PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, v. 47, n. 1, p. 58-64, 1996. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2014;
- 28) PONCHIROLLI, Osmar et al. *O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo*. 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79048/176828.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 jun 2014;
- 29) RIBEIRO, Rafael Fanuchy. *Lei de acesso à informação e suas implicações para a democracia*. 2014. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8805/1/2013\\_RafaelFanuchyRibeiro.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8805/1/2013_RafaelFanuchyRibeiro.pdf)>. Acesso em: 29 set 2014;
- 30) ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração contemporânea*, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000100007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 18 mai 2014;

- 31) SENADO FEDERAL. *Regulamento administrativo do Senado Federal*. Instituído pela Resolução nº 58, de 1972. 5ª edição. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/blog/Assessoria\\_Imprensa/pdf/RASF\\_5\\_Edicao.pdf](http://www.senado.gov.br/blog/Assessoria_Imprensa/pdf/RASF_5_Edicao.pdf)>. Acesso em: 10 nov 2014;
- 32) SILVA, Grazielle Roberta Freitas et al. Interview as a technique of qualitative research - a literature review. *Online Brazilian Journal of Nursing*, Niterói (RJ), v. 5, n.2, Aug 2006. Disponível em: <<http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/382/88>>. Acessado em: 13 nov 2014;
- 33) SILVEIRA, Daniel Barile da. Patrimonialismo e a formação do estado brasileiro: uma releitura do pensamento de Sérgio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna. *CONPEDI-Conselho Nacional de Pós-graduação em Direito*, v. 1, p. 203-223, 2006. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/081.pdf>>. Acesso em: 12 mai 2014;
- 34) SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. *Mérito, Estabilidade e Desempenho: Influência no Comportamento do Servidor Público*. 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3759/000324042.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 mar 2014;
- 35) SPARTA, Mônica; GOMES, William B. Importância atribuída ao ingresso na educação superior por alunos do ensino médio. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 6, n. 2, p. 45-53, 2005. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902005000200005&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902005000200005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 23 mar 2014;
- 36) TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do Estado e a gerência pública. *Revista do Serviço Público*, v. 48, n. 3, p. p. 84-103, 2014. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/390>>. Acesso em: 15 set 2014.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas

1. Qual o objetivo do concurso?
2. Qual o perfil desejado dos candidatos a serem selecionados ?
3. Como foi feita a distribuição pelas áreas do Senado?
4. Todas as áreas foram contempladas que precisavam de pessoal? Em qual medida?
5. Existia a intenção de distinguir os candidatos a serem selecionados para os cargos de Técnicos e Analistas?
6. Qual o motivo que ensejou a mudança de pré-requisito para o cargo de Analista Legislativo, especialidade Administração? (passou de restrito à formados em Administração à qualquer formação em nível superior)
7. Qual seria a forma ideal de se selecionar novos servidores?

## APÊNDICE B - Entrevista com Alfa

Entrevistador: - Só para a gente deixar claro, tudo vai ser anônimo, preciso do seu consentimento de forma oral até para garantir o total anonimato. A ideia é que você me responda algumas perguntas sobre como o concurso foi feito. Lógico, dependendo da sua atuação, as perguntas que você achar que não fazem sentido para o que você fazia e pelo o que você vivenciada pelo seu trabalho não precisam ser respondidas, ok? Você aceita participar?

Alfa: - Aceito, com a seguinte observação: a gente teve uma atuação no sentido de mostrar à Casa que era preciso fazer o concurso, era necessário; porque o número de servidores efetivos diminuía, o números de terceirizados aumentava, o número de comissionados aumentava então a gente sempre que tirava relatórios do *Ergon*, a gente percebia que aquela situação uma hora ficaria inadmissível e era preciso fazer o concurso para repor essa força de trabalho não no sentido de que para cada aposentadoria deve corresponder um servidor, que eu não tenho essa mentalidade, porque muitos postos de trabalho ficam obsoletos e a Casa necessita de outros postos de trabalhos, de outras especializações. Então, até a estrutura do cargo de pessoal tinha que ser atualizada, tinha que ser modificada.

Por quê? Porque nós não tínhamos uma TV Senado, uma Rádio Senado com tanta penetração como nós temos hoje. Até a própria forma de fazer o jornal do Senado mudou, então era necessário que o quadro contemplasse essas atividades que a Casa está investindo em e outras atividades que ficaram ultrapassadas, digamos assim, não tinha sentido repor aquele quadro. Era necessário fazer na realidade o remanejamento daquele cargo para um outro cargo, transformar aquele cargo em um outro cargo e isso só seria feito por resolução. Então, a nossa atuação foi mais assim no sentido de na Secretaria [de Gestão de Pessoas] mostrar que era necessário, das áreas nos recebíamos inúmeros processos que chegavam dizendo que não tinham pessoal, que era necessário repor a força de trabalho. Esse fato foi muito importante, aqueles diretores que se manifestaram, eles deram uma excelente colaboração para que o concurso acontecesse porque a partir dos processos que chegavam, não mais essa falação, “ah eu preciso de gente”, você tem um dado objetivo, a questão do processo dizendo que tal área necessita de pessoal. Aqueles diretores se manifestaram, junto com a análise dos relatórios que eram extraídos do *Ergon*, junto com a observação que é um dado muito importante essa capacidade de você olhar para a instituição de uma forma global e ver a instituição, tudo isso eu acho que realmente a gente colaborou junto com outras pessoas, né, para que o concurso acontecesse. O concurso ter acontecido foi uma grande vitória na história do Senado, porque foi um concurso que foi para técnico, para analista, para consultor. A gente tinha o hábito de fazer o concurso para consultor, um concurso para a comunicação. Aí, diante de uma realidade que estava posta que era repor praticamente todas o quadro da Casa, não no sentido de entrar todo mundo, tinha vagas limitadas; o concurso foi para vários segmentos e deu essa grande oportunidade de pessoas fazerem concurso ingressarem em uma carreira boa e deu à instituição a oportunidade de repor os seus quadros que isso é o mais importante.

Entrevistador: - Quando você fala em repor, você se refere a qual tipo de perfil do servidor. Quando eu falo perfil é qualquer tipo de característica que você considera importante que uma pessoa tenha para ser servidor do Senado.

Alfa: - o processo seletivo do Senado devido a ser um cargo muito ambicionado em relação a conhecimento que o processo seletivo - na realidade mede mais conhecimento só em algumas áreas como consultoria mede também a questão do currículo, mas analista e técnico mede mais conhecimento - ele é bastante, bastante exigente e todo mundo sabe que para ingressar no Senado ele tem que estar muito bem posicionado no *ranking* de conhecimentos, né, então foi um processo rigoroso, muito rigoroso. As pessoas que se submeteram e conseguiram serem aprovadas elas passaram realmente por uma maratona de estudo que não começou no cursinho, mas começou lá nas primeiras séries, quando ela ingressou na escola, né, até antes, né, com as motivações que lhe foram dadas, é uma história, é uma vida, né que está sendo posta à prova, o cursinho foi só um *upgrade* que foi dado naquele momento, mas na realidade que passa no Senado ela tem uma vida de estudo não existe paraquedista no Senado, porque não consegue passar em um concurso extremamente difícil, seletivo e o resultado é a gente ter a oportunidade de analisar os currículos. Só para que essa análise, o candidato está aprovado - a análise de currículo era um referencial para quem iria lotar o servidor, se ele tem essa história de vida, esses conhecimentos em qual local eu posso lotá-lo melhor, então quando a gente começou a analisar, a gente viu como as pessoas era capazes, o que a gente percebeu foi que as pessoas primeiros ingressavam nos ministérios, depois passavam para a justiça e depois vinham para o Senado. Nós tivemos casos de egressos do TCU, do Banco Central de todos os tribunais praticamente que chegavam para o Senado. Então, eu considero que o servidor que ingressou no concurso é muito qualificado do ponto de vista do conhecimento, mas, você sabe, que a produção institucional ela se faz a partir dos conhecimentos, das atitudes e das habilidades. Então conhecimento eu acho que todos têm, as habilidades é uma outra história a ser aferida e desenvolvida.

Entrevistador: - Te pergunto o seguinte, a alocação das pessoas nos lugares teve a influência da análise dos currículos delas?

Alfa: - É. Na época do concurso, quando sai o resultado, em uma primeira etapa, a Diretora[-Geral] era a Dóris, Dóris Marize Romariz Peixoto, como nós procedemos: ela solicitou, ela pediu que a gente mandasse os currículos porque nós apresentamos um formulário bastante simples que a pessoa preenchia e nos entregava. Não era obrigatório, eu considero que deve[ria] sair uma portaria dizendo que era obrigatório, porque alguns - como não era obrigatório - alguns não preenchiam. Isso era uma situação que tinha que ser superada. No próximo concurso fosse obrigatória, embora ela não faça parte do processo seletivo, mas para a posse - eu não sei como a área jurídica veria isso, é uma questão a ser analisada pela área jurídica, né, porque a gente podia ir até onde a lei determina - então a gente mandava para a Diretoria-Geral e, assim, a Diretoria-Geral se quisesse, ela tinha dados para distribuir esses candidatos. Agora mesmo a gente já viu o efeito multiplicador dessa iniciativa. Na última leva de candidatos, a Consultoria que recebeu muitos candidatos o seu Consultor-Geral ele mandava pedir para gente mandar imediatamente, o currículo de candidatos - porque

na Consultoria existe os núcleos temáticos - para que ele distribuísse os consultores em conformidade com a história de vida deles, com o curso que ele tenha feito, com a capacidade que ele tinha demonstrada no currículo deles.

Entrevistador: - O objeto desse trabalho é estudar esses dois últimos concursos gerais, então os realizados em 2008 e 2009. Os cargos eram basicamente os mesmos, com algumas exceções. Mas no de 2008 o cargo de Analista, especialidade Administração, era privativo de administradores. Já nesse último foi aberto para qualquer área de formação de ensino superior. Você sabe porque isso aconteceu, acha que essa mudança foi positiva?

Alfa: - Eu não tenho dados objetivos para avaliar se o fato de você ser formado em Administração vai repercutir no seu trabalho. O que a gente percebe é que os conhecimentos, devido à formação muito boa, à capacidade muito boa, eles estão habilitados a realizar os trabalhos. Uma deficiência, não sei a palavra a ser usada, não está me ocorrendo agora, mas a gente percebe, vamos dar o exemplo para você entender melhor o que estou lhe falando: a pessoa que vem da área de Administração ela tem uma afinidade em fazer projetos, em fazer gestão, em portfólio, avaliação de desempenho; tudo isso é familiar a ela. Enquanto que o pessoal da área de Direito, Farmácia e assim por diante não é que não aprenda, mas ele não dá o devido valor a esse tipo de proposta e a Casa eu acho que precisa trabalhar com projetos, com gestão, com acompanhamento de projetos, com portfólios; isso é o que as instituições estão fazendo. A princípio, embora não tenha dados objetivos, eu acho que não ganha fazer tão aberto dessa maneira.

Entrevistador: - Você acha que, por exemplo, uma ação do Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), como órgão de formação do Senado Federal não ajudaria a suprir essa situação?

Alfa: - Supre, supre bastante. Essa especialidade que o ILB está dando agora em Administração Legislativa supre em muito. Inúmeros cursos a distância que o ILB tem e cursos presenciais de curta duração, porque às vezes as pessoas não precisam. Muita gente chegou aqui com mestrado em várias áreas, são pessoas capazes, inteligentes, sagazes que podem fazer cursos, por exemplo, como fazer projetos, porque não é um bicho de sete cabeças.

Entrevistador: - Por último, queria saber a sua opinião sobre a questão dos técnicos e analistas do Senado Federal: se existe diferença, se o que o concurso traz, demonstra essa diferença se as pessoas selecionadas para técnicos poderiam pleitear, em um mundo ideal, a ascensão entre as carreiras, se isso seria uma coisa boa, se existe a diferença na prática?

Alfa: - O ordenamento jurídico impede a ascensão e acho até um pouco inútil esse tipo de colocação. Do ponto de vista do trabalho, o que a gente vê é que as pessoas comprometidas e capazes, quer sejam técnicos quer sejam analistas, como o concurso do Senado Federal é extremamente difícil, eu não vejo diferença, pelo menos na minha aérea. Acho que as pessoas que empenham bastante, dão muito de si e se

comprometem bastante e isso que é importante. Eu acho que essa é uma questão fechada, porque a lei não tem abertura para isso.

Entrevistador: - No mundo ideal, analise a posição dos técnicos e analistas no Senado Federal.

Alfa: - Você manda um técnico fazer um projeto ele faz, manda um analista fazer um projeto, ele faz. vai depender muito do que: do envolvimento da pessoa, do estudo dela em cima da situação real. O conhecimento anterior ajuda? ajuda. Agora, eu observo que quem não tem formação em Administração, faz os cursos que o ILB oferece. Na minha visão, fragmentada, não holística da instituição, eu acho que o técnico assimila e produz tão bem quanto.

Entrevistador: - É isso!

Alfa: - Que bom!

Entrevistador: - Obrigada pela conversa, alfa!  
[Abraço]

---



## **APÊNDICE C - Entrevista com Bravo**

Entrevistador: - Na sua percepção, qual era o grande objetivo de se realizar esses dois últimos concursos [2008 e 2012] maiores que a gente teve aqui no Senado Federal?

Bravo: - O grande objetivo era recompor a força de trabalho do Senado Federal que vem reduzindo drasticamente nos últimos anos. Recompor mesmo a força de trabalho com pessoas gabaritadas.

Entrevistador: - A ideia de ser dois concursos gerais existiu por qual motivo? Porque anteriormente os concursos eram feitos de forma pontual, não para as áreas mais básicas. Houve o concurso da Comunicação Social e para a Consultoria.

Bravo: - Eu acho que é a ideia foi atender outras áreas também que ficaram defasadas em questão de quantitativo de servidores. Já que ia se ter um trabalho para fazer para algumas outras categorias, se consultou dentro do Senado Federal outras áreas que também estariam precisando de pessoal e aí aproveitou-se o mesmo concurso.

Entrevistador: - E qual era o perfil que você imaginava que era o desejado para ser selecionado nesses concursos? que tipo de características essas pessoas tinham que ter idealmente para compor o quadro do Senado Federal?

Bravo: - Pois é. têm que ser pessoas de altíssimo nível, nível de conhecimento, de preparação, porque é, provavelmente, o cargo mais desejado do Brasil, né. Então pessoas realmente gabaritadas e vem uma crítica: porque as pessoas mais gabaritadas nem sempre são as mais comprometidas e aí nós tivemos o azar de selecionar algumas pessoas que a gente identifica que não tem muito comprometimento. Que aqui é mais um degrau, vem para cá já pensando em outro órgão ou vem pra cá com o intuito que a gente houve que as próprias pessoas que entravam diziam que ouviam nos cursinhos que “você tem que ralar agora porque depois que tiver lá no Senado Federal é só boa vida”. Algumas pessoas vêm ainda com esse sentimento e chegam aqui e continuam com esse sentimento. Não querem muita coisa, não querem se desenvolver, não querem fazer carreira. O ideal é que as pessoas que venham para cá, que vieram e que virão para cá almejem fazer carreira, para quem quer ser servidor é o que há de melhor, né.

Entrevistador: - Então você entende que o concurso ele seleciona pessoas com muitos conhecimentos, mas nem sempre com as atitudes e habilidades que seriam necessárias?

Bravo: - Nem todas. Esse último eu ainda achei, assim pelo que eu observo aqui, ainda vieram pessoas mais comprometidas que o anterior. No anterior eu achei que tinham muitas que vieram sem compromisso, muitas aqui dentro perceberam que não era bem isso e moldaram e passaram a ser comprometidas e passaram a vestir a camisa e outras não, realmente. Alguns saíram para outros órgãos. Alguns não se adequaram mesmo ao estilo de trabalho do Senado e preferiram sair. Também, no fim das contas, o próprio ambiente vai fazendo a seleção.

Entrevistador: - Nesses últimos concursos, como foi feita a distribuição pelas áreas? Houve alguma sistemática?

Bravo: - Pois é, não. Não existia. Nenhuma das duas vezes.

Entrevistador: - Mas houve algo que foi feito no primeiro que não foi na segunda seleção ou vice-versa?

Bravo: - Da segunda vez, houve uma sistematização maior do que da primeira. Assim, os gestores dos setores foram consultados de qual seria a necessidade, embora na hora da distribuição em virtude até da quantidade pequena de nomeados não foi possível atender à necessidade que a pessoa colocou e a gente sabe também que, às vezes, as pessoas supervalorizam a necessidade delas, potencializam, pedem quatro para ver se ganham um.

Entrevistador: - Por isso o trabalho da lotação ideal hoje, né?

Exatamente, é super necessário.

Entrevistador: - Então você entende que não houve essa sistematização. Te pergunto o seguinte: existiu algum tipo de intenção de distinguir os cargos de técnico e analista?

Bravo: - Hoje a realidade do Senado Federal é que entre técnicos e analistas não há muita diferença prática.

Entrevistador: - E no concurso, houve algum tipo de tentativa ...

Bravo: - Não, não que eu tenha conhecimento.

Entrevistador: - A ideia então, por uma questão orçamentária, seria? Por que não se fez concurso só para analista ou só para técnico? Se aparentemente eles não têm diferença [entre sim]?

Bravo: - Eu acho que por causa das vagas. Queria-se aproveitar as vagas disponíveis, todas as vagas disponíveis. Teve uma movimentação agora para ver se transforma tudo para analista, se passa a exigir nível superior para técnico para lá na frente ficar só com analista. Não sei se vai para frente.

Entrevistador: - Entendi. Mas hoje não tem diferenciação?

Bravo: - Na prática, não tem. O que um técnico faz, um analista faz e vice-versa.

Entrevistador: - Ganhando menos.

Bravo: - Ganhando menos.

Entrevistador: - Especialmente para Analista, especialidade Administração, no concurso de 2008 houve o pré-requisito da formação em Administração. Já nesse não houve esse pré-requisito, era aberto para qualquer nível superior. Tem algum motivo que você enxerga para isso?

Bravo: - O motivo, na verdade, no anterior é que houve essa exigência de Administração, eu era contra, mas tinha alguma coisa do Conselho [Federal de Administração], houve alguma exigência do Conselho, ameaça de entrar na justiça, então a gente optou por colocar a formação específica em Administração. Para esse [de 2012], como houve uma preparação maior antes do concurso, a gente tomou o cuidado de pesquisar e tal. A gente concluiu que o Analista, especialidade Administração, ele não faz atividades específicas de um Administração. Ele faz um trabalho de administração, apoio administrativo. Pode ser nas contratações, nas compras, no SIS. Então não era necessário que houvesse a formação em Administração.

Entrevistador: - Ok.

Por último, se, me tese, você pudesse montar o concurso, o que você faria igual ou diferente. Não só na questão das matérias, ou da exigência, mas também na questão se haveria algum tipo de etapa, ou algo que não é aferido e poderia ser aferido? Não se prenda ao ordenamento jurídico existente. Como idealmente seria o concurso do Senado Federal?

Bravo: - Olha, eu acho que deveria ter uma etapa de análise psicológica, de perfil profissiográfico e eliminatória, eu sei que isso é um problema judicial tremendo, mas eu acho que teria que ser eliminatória. Isso, essa etapa, eu acho que a validade do concurso deveria ser reduzida e colocaria assim para nomear a quantidade dentro das vagas para você fazer igual o TCU faz, pegar sempre os melhores naquele momento e também porque com esse prazo muito dilatado e a possibilidade de nomear além da quantidade de vagas, a gente começa a sofrer uma pressão muito grande. Então, é muita pressão, vem pressão política é para nomear fulano, beltrano, aí você perde um pouco a impessoalidade do concurso. E você causa uma insegurança nas pessoas que foram classificadas fora das vagas, se você souber que só vai ser chamado aquele número, segue em frente. Esse é um transtorno que se causa à Administração e se evitaria.

Entrevistador: - Pronto. Viu como foi tranquilo? Obrigada pela conversa.

Bravo: - De nada.

---

## APÊNDICE D - Entrevista com Charlie

Entrevistador: - Agora começando a entrevista, eu preciso do seu consentimento oral. A ideia é que você não seja identificado de forma nenhuma e inclusive no trabalho você receberá o nome de Charlie.

Charlie: - De Charlie? [risos]

Entrevistador: - É, eu estou usando o alfabeto fonético militar, então é alfa, bravo, Charlie. A pessoa que eu acabei de entrevistar foi chamada de bravo. A ideia é que você não se identifique de forma nenhuma, ok?

Charlie: - Está bem.

Entrevistador: - Inclusive eu poderia pagar para alguém realizar as degravações das entrevistas, mas ideia é que ninguém tenha acesso ao que vai ser dito aqui. Vai ser colocado no trabalho, mas de forma que não seja possível rastrear. Até porque a ideia é coletar a sua percepção, que você se sinta mais à vontade possível para expor...

Charlie: - Tudo bem. Você tem minha autorização.

Entrevistador: - Eu agradeço. Diante disso, qual seria o objetivo do concurso, na sua opinião, de fazer esses dois concursos gerais, não é isso, para várias áreas?

Charlie: - Na realidade sempre houve concurso para categorias específicas: consultor, policial; comunicação social, contabilidade, taquígrafo, foram aproveitados de concursos da Câmara dos Deputados (CD), mas o principal cargo do Senado Federal. Os cargos principais são Administração e Processo Legislativo. São os que estavam em maior defasagem.

Entrevistador: - São os cargos objeto do meu trabalho.

Charlie: - Então. Processo Legislativo houve um novo pensamento do cargo. A partir de 2009, a Secretaria-Geral da Mesa colocou, muito bem colocado, o cargo como privativo da Secretaria-Geral da Mesa. Historicamente falando, o Processo Legislativo ele era a junção de várias outras categorias. Quando existia concurso interno, o cargo que tinha mais vagas era esse. Como por exemplo, muitos datilógrafos fizeram concurso para esse cargo. Muitos da área de saúde, da área de segurança; então o Processo Legislativo virou uma miscelânea de pessoas ele podia frequentar o SF de diversas maneiras. Se você fechar o olho e der uma pensadinha, qualquer área do Senado Federal contribui para o Processo Legislativo. Qualquer local que você colocar o servidor, ele contribui direta ou indiretamente para o Processo Legislativo, mas diretamente na Secretaria-Geral da Mesa.

Pois bem, nós demos prioridade para o Processo Legislativo e para Administração. Esses dois cargos, não havia, não ocorreu concurso para eles pelo menos nos últimos vinte e nove anos. Então eu nunca vi concurso para essas duas áreas. E são as duas áreas que mais precisam de cargos em todas as áreas do Senado Federal. As

Secretarias nós temos Administração e o Processo Legislativo é uma mão de obra que é para auxiliava e apoiava em todas as áreas também.

Então foi necessário fazer o concurso em 2008 porque já estava defasado, o SF foi ficando velho. Acho que esse concurso deveria ter ocorrido há pelo menos sete, oito anos. Talvez mais. Mas aí eu não sei porque a Administração não se manifestou. Também tinha muitos servidores, o que talvez não justificasse. Tinha muita gente de outras áreas que poderia ser aproveitada. Mas com o envelhecimento dessa força de trabalho, muita gente começou a sair. E tem muito mais gente saindo ainda. Eu acredito que nem de 2008 nem o de 2012 supriram essa demanda. O funil foi ficando curto.

Entrevistador: - Te pergunto o seguinte: qual, na sua opinião, seria o perfil desejado dessas pessoas que seriam selecionadas? Tudo o que a gente está falando aqui é de forma ideal. Você pode colocar qualquer tipo de aspecto que comporia o perfil dessas pessoas.

Charlie: - O Processo Legislativo é bem específico: a pessoa tem que ter esse conhecimento. Além disso, essa parte vale para Processo Legislativo também junto para Administração: ter boa vontade para trabalhar. Porque se não vai ficar naquilo: “eu sou Processo Legislativo, só faço isso”. O serviço tem que ser feito, ele deve ser feito. Principalmente o pessoal da Administração, eu estou falando do Técnico e Analista), o Analista sem dúvida eles têm a vantagem de, no primeiro concurso, serem específico da área de Administração, no segundo não exigiu Administração, embora todos eles sejam especialistas em Administração. Pelo menos as pessoas que eu tive contato, só tinha Analista de Administração, são altamente especializados em administrar, realizar projetos, executar projetos, esse trabalho altamente especializado. É disso que o Senado precisa.

Além disso, eles faziam o serviço para unificar a coordenação. Eles não se limitavam a apenas àquele trabalho, eles se envolviam em tudo. O servidor público tem que ter acima de tudo essa vontade de importar o órgão, de empurrar o órgão, de fazer que o órgão seja visto pelo Brasil como um órgão especializado. Eu acho que essa boa vontade, essa disposição de trabalho tem que estar presente.

Entrevistador: - Você falou um pouco da questão dos Técnicos e Analistas. Hoje, no Senado, existe diferença prática entre Técnico e Analista?

Charlie: - Não vejo. Com raríssimas exceções, claro, porque para Analista você tem a exigência de ter nível superior. Para o Técnico só preciso de ensino médio. Mas hoje em dia quem não tem um curso superior? Todos têm, todos são altamente entre especializados. Todos entraram por concurso público difícilíssimo. O nível dos servidores é altíssimo. Eu, hoje, não vejo essa diferenciação.

Entrevistador: - Na sua opinião, deveria haver uma carreira única no futuro?

Charlie: - Aí vem aquele problema que eu falo para você. Vamos colocar uma carreira única? Até cogitou-se agora na mudança do Regulamento [Administrativo] acrescentar para o Técnico a exigência de nível superior. Eu acho não vingou. O medo que eu tenho

é que a gente vai ter pessoas altamente especializadas e quem vai fazer a parte operacional?

A parte operacional ficaria carente e nós precisamos da parte operacional. Nós temos serviços ruins de serem feitos, serviços rotineiros, que tem que ser feitos por servidores efetivos. Os servidores efetivos antigos fazem. Mas isso vai acabar. Quando o servidor faz concurso para Técnico, ele está sujeito àquelas atribuições do cargo dele. Embora ele seja altamente especializado, mestrado, doutorado; ele é Técnico. Esse cargo é utilizado para esse tipo de apoio. Entendeu? Eu acho complicado. Eu acho que o melhor é manter as duas carreiras. Eu acho que que não deveria haver terceirização da questão de apoio administrativo. Temos cada vez mais dificuldade de selecionar servidores que fazem o apoio operacional. O que mudou foi as pessoas que entraram, o perfil de pessoa que entrou.

Entrevistador: - Tá, as pessoas foram selecionadas. Como o Senado Federal colocou essas pessoas nas lotações?

Charlie: - Eu lembro que RH, junta à Diretoria-Geral fez um trabalho de coleta de informações. O Senado respira política, então sempre tem um comando que vem politicamente, “vamos deixar isso aqui assim, dessa forma, nomeia esse aqui, não nomeia esse, faz aquilo, não faz isso, então isso atrapalha esse processo. Por quê? Porque foi feito um estudo, foi feito um trabalho, eu mesmo já participei de um trabalho desses. Então, a gente está ali gastando um dinheiro do Senado Federal. Eu parava para analisar esse tipo de informação, é dinheiro que está rolando do Senado Federal. Então a gente fez um trabalho que mostrou onde estavam as demandas, mas sempre tem um candidato que “eu sou amigo de fulano de tal, assim, assado. Então quer queira, quer não, o Senado é uma rede de amizades. Não é por maldade, mas aí sai daquela gestão perfeita que é a gente colocar as pessoas onde elas deveriam estar, onde as demandas sugerem. Nós temos casos hoje de pessoas que estão lotadas em determinada área subaproveitadas, não é da área, e são pessoas altamente qualificadas e caras para o Senado Federal, então isso é ruim.

Mas eu acho que mesmo isso existindo, eu acho que os órgãos envolvidos conseguiram colocar algumas pessoas em seus devidos lugares. Mesmo que não em um primeiro momento, em um segundo momento, eles foram para onde queriam ir. Acho eu as coisas se ajustam, se ajustam. Tem também aquelas situações emergenciais em que mesmo que sem o perfil ideal, o servidor colocado em determinado local foi importante. Isso atrapalha um pouco aquele trabalho da DGER e do RH em alocar a pessoa no melhor lugar. Isso aconteceu muito e ainda vai acontecer. Eu acredito que a grande maioria, vou chutar aí uns noventa por cento ficaram satisfeitos.

Entrevistador: - Você acha que todas as áreas foram contempladas? Pelo que você já falou não na quantidade. De forma geral, as áreas receberam pessoas?

Charlie: - Isso. Acho. Acho não, tenho certeza que todas as áreas receberam pessoas. Não o tanto que gostariam, mas receberam.

Entrevistador: - Agora assim, o exercício que eu considero mais interessante: idealmente, como deveria ser o concurso do Senado Federal?

Charlie: - Olha só o ideal seria o seguinte: inicialmente fazer o levantamento de demandas. Um levantamento de demandas de forma objetiva, porque o Senado costuma exagerar um pouco para ver se consegue pegar a metade. Então um levantamento ideal, lógico, sensato das demandas [diz algo inaudível]. Primeiramente fazer essas demandas. Houve demanda, houve. “De quais cargos nós precisamos? Nós precisamos destes cargos.” A gente poderia colocar mis cinco, dez por cento de excedentes. Porque às vezes as algumas pessoas não assumem né, então chama os trinta, se tiver alguma desistência, chamamos o trigésimo primeiro, trigésimo segundo, e aí aloca aquelas pessoas dentro do setor. Sem interferência legal, sem interferência política. Então aí, se aquele negócio não funcionasse, não seria culpa nossa, o Senado. Você disse que precisava de cinco, nós te demos cinco, e aí? Porque não está rendendo? E aí dá para começar a trabalhar com Administração, entendeu, você tem que ver o que aconteceu. Você pediu cinco, talvez fosse um pouco mais, ou um pouco menos, ou talvez não dessa área, entendeu? Aí dá para você ajustar o Senado Federal, não só em termos de recurso humanos, mas em termos de Administração, de todo. Esse é o ideal. Se você tira a gordura, você faz concurso anual. É assim que deveria ser. Acaba um, faz outro. Aposentou quantos? Quatrocentos? Opa, então abriu quatrocentas vagas. Não é? Não vamos deixar uma gordura para usar como meio político. Porque isso é meio político. Porque aí “eu sou bonzinho, vou segurar o máximo... tá bom, vou liberar cinco para você” aí libera cinco. Então você dá margem para a pessoa trabalhar isso, trabalhar política. E tem algumas áreas dos Senado que não é admissível a interferência política, não é. Em termos de pessoal, principalmente. Você não pode interferir em uma Secretaria de Recursos Humanos, que fez um trabalho, juntamente com a Secretaria de Patrimônio, que disse que precisava de cinco, mas recebeu só um. Por quê? “Porque eu tenho que atender outra pessoa, que é meu amigo.”

Entrevistador: - Isso ainda acontece?

Charlie: - Isso ocorre sempre.

Entrevistador: - Em relação a seleção, o que você considera que seria ideal?

Charlie: - O modo de processo hoje é o ideal, o que mais a gente pode exigir? Gente quer um candidato que tenha um perfil X. O perfil de escolaridade, isso é facilmente identificável. Agora, eu preciso – aí entra o idealismo total -, eu preciso de pessoas que tem a boa vontade fazer, que gostam de trabalhar, fazer que seja impulsionado o órgão, trabalhar para o órgão, vestir a camisa do órgão; não tem como você mensurar isso em um concurso. Por isso que existe gestores. Para administrar conflitos. Tá faltando aí uma, ações mais definidas em relação aos gestores [fala do papel do ILB]. Acho que é isso.

Entrevistador: - Obrigada pela conversa.

Charlie: - Obrigado você.

## APÊNDICE E - Entrevista com Delta

Entrevistador: - Você aceitaria participar da entrevista?

Delta: - Aceito.

Entrevistador: - Qual seria o objetivo dos concursos, na sua visão?

Delta: - Foi preencher o grande número de vagas que tinha no Senado em virtude de aposentadoria. Isso aí era patente na Administração, principalmente, onde o número de comissionados é mais reduzido do que em gabinetes; esse grande número de aposentadorias já estava gerando problemas no dia-a-dia, nas rotinas de trabalho: atraso de processos, sobrecarga de algumas pessoas. Então, eram muitas aposentadorias, muitas mesmo, eram mais de mil que precisavam ser repostas. Então o Senado Federal urgentemente, a despeito da crise que estávamos vivendo naquele momento ainda, com a questão da reforma administrativa, do trabalho da Fundação Getúlio Vargas aqui para fazer a reforma, muita pressão da mídia; mas se precisa repor as aposentadorias. Então esse foi o principal motivo da realização do concurso público.

Entrevistador: - O que você pode me dizer do processo que culminou no concurso, ou seja, do procedimento anterior a sua realização propriamente dita?

Delta: - Pois é, a Diretoria-Geral, à época, ciente da necessidade de preencher essas vagas, foi ao Presidente do Senado Federal em um momento que não era fácil, por causa da crise que a instituição estava atravessando e contou com a compreensão do Senado Federal, do Presidente, de que era necessário repor essas vagas. Então ele autorizou a realização do concurso público e como foi esse processo: a Diretoria-Geral ouviu as diversas áreas seja por memorando ou foi recebendo espontaneamente, as áreas quando ficaram sabendo que iria ter o concurso foram mandando esses memorandos. Em relação ao concurso de 2008, eu considero que foi tomada uma decisão crucial para o sucesso do concurso, ou pelo menos da sua celeridade: a definição das vagas terem sido feitas por Ato do Presidente, que instituiu a comissão do concurso público. O que que isso evitou? Evitou o grande desperdício de tempo do concurso de 2008 em reuniões, que inclusive tiveram presença da taquigrafia para você ter noção do nível de estresse dentre os diversos componentes também foram muitos da comissão do concurso e todos os diretores da casa para definir as vagas. Então isso foi um processo muito estressante que – a taquigrafia serve para que, para as pessoas saberem exatamente o que elas falaram. A Diretoria-Geral achou que isso era muito estressante, eu também, e ela resolver propor ao Presidente que a definição de vagas fosse feita pela Diretoria-Geral ouvindo, é claro, mas que levasse um número a ele, que o Presidente então, como última palavra olhasse, modificasse o que houvesse por bem e já no Ato estabelecesse as vagas. Inclusive o Presidente modificou algumas coisas quando chegou a tabela de vagas para ele.

Entrevistador: - E ele de forma geral reduziu, manteve ou aumentos o número de vagas?



Delta: - Ele manteve o número total de vagas porque aquilo ali não repunha todas as aposentadorias, mas aliviava o quadro, e o número de vagas refletia exatamente a disponibilidade orçamentária que se tinha para a contratação de pessoal que nós tínhamos naquele momento e sabendo que nos outros anos você pode aproveitar as pessoas, os excedentes de acordo com a disponibilidade orçamentária que ainda ia ser feita. Mas o quadro de vagas refletiu exatamente o que o Senado Federal poderia contratar naquele momento pela lei orçamentária naquele ano (2011 para 2012). E a distribuição das vagas o Presidente bateu o martelo.

Entrevistador: - E, na sua opinião, qual o tipo de candidato que o Senado gostaria e selecionar?

Delta: - O Senado Federal gostaria, nós não queríamos o perfil do candidato que estava estudando há 15 anos decorando Regimento, decorando Direito administrativo, Direito Constitucional, não, nós queríamos um pouco mais e por isso que todas as provas – isso foi inédito na história do Senado Federal inclusive para técnico legislativo – tiveram provas discursivas [a mesma coisa aconteceu no concurso de 2008]. O grande objetivo de ter provas discursivas era exatamente selecionar um tipo de candidato que extrapolasse aquele perfil básico que a gente vê por aí de concurseiro: aquele que estuda e que normalmente tem muito pouca flexibilidade. Então essa flexibilidade, esse algo a mais, seria na medida do possível – até pelas limitações que uma prova de concurso tem por óbvias, minorá-las através da aplicação de provas discursivas, ou seja, que você poderia diferenciar aquele candidato que meramente decorou daquele candidato que tem um conhecimento cristalizado, que tem uma visão de mundo ampla – também foi um pré-requisito que as provas tivessem questões de atualidades, porque no Congresso é muito importante para trabalhar que a pessoa esteja antenada com o mundo real, não pode simplesmente saber regimento e na hora de interpretar, na hora dosar aquilo ali com atividade política, porque tem que temperar, poder dar um suporte ao parlamentar, à Secretaria-Geral da Mesa,. Por isso, nós tivemos provas discursivas para todos os níveis inclusive língua estrangeira também, como um modo de se distinguir um pouco e manter esse fama que o Senado Federal tem de ter um corpo funcional de excelência, que é reconhecido como um dos melhores, se não o melhor da República.

Entrevistador: - Você tem ciência de como foi feita a distribuição pelo Senado Federal? Porque você falou que o Ato do Presidente definiu quais seriam os cargos, mas e a distribuição das pessoas pelo Senado Federal?

Delta: - Depois do concurso, eu tive notícia. Eu não influí, mas tive notícia. Porque trabalhei em consonância com a SEGP o tempo todo, sempre que haveria nomeação eu era consultado. A Diretoria-Geral que fazia essa distribuição.

Entrevistador: - Não existe diferença prática entre o trabalho de técnicos e analistas. Você concorda com essa afirmação?

Delta: [Sinal com a cabeça de forma negativa]

Entrevistador: - Eu preciso que você verbalize esse sinal que fez.

Delta: - Discordo completamente. Acho que o trabalho do técnico deveria ser diferente do trabalho do analista. Do técnico seria auxiliar e do analista, o trabalho principal. Não tenho dúvida disso, Todos são importantes. O técnico legislativo executa atribuições de nível médio e o analista, de nível superior. Em algumas áreas o chefe pode não fazer diferenças, acredito que sim, que deva existir. Porque eu acho que cada pessoa deve desempenhar as suas funções para evitar esse tipo de confusão.

Entrevistador: - No caso de Analista Legislativo, especialidade Administração, no concurso de 2008 a gente teve a obrigatoriedade de formação em Administração, já nesse último não. O que você tem a falar sobre isso?

Delta: - Foi um erro crasso do concurso de 2008. Não sei se cedeu ao lobby do Conselho Federal de Administração (CFA), se foi uma decisão da própria comissão do concurso, mas eu considero um erro fundamental. Analista Legislativo, especialidade Administração do Senado Federal não tem nada a ver com a profissão do administrador de empresas. Tem sim a ver com o analista que trabalha com a atividade de Administração da casa, administração *lato sensu*. O Analista Legislativo, especialidade Administração não precisa ser lotado apenas na Diretoria-Geral, pode ser lotado em qualquer local da administração da Casa e vai trabalhar com a área administrativa. No concurso de 2012 inclusive nos fomos provocados pelo CFA, foi negado o recurso, eles perderam em todas as instâncias porque ao elencar a resposta do Senado Federal em primeiro lugar, o fato do Senado ter exigido a formação de Administração em 2008, não vincula a Administração nos concursos posteriores. Bom, e segundo que nós argumentamos exatamente isso: que a carreira de Administração, não só no Senado Federal mas em qualquer órgão público é *lato sensu*, não significa administração de empresas. E digo mais, na lei que criou a carreira de administrador, que data de 19659, alguma coisa assim, assinada pelo Presidente Castelo Branco, na sua mensagem de veto, está lá escrito, ele veta exatamente de que os Analistas, especialidade Administração, do poder público teriam que ser formados em administração de empresas. Ele vetou isso exatamente por ser contrário ao interesse público e porque a Administração dita ali estava como Administração *lato sensu*. Então em todas as ações que nós respondemos foi colocado isso, esse veto e então perderam em todas as instâncias.

Entrevistador: - Imagine que o ordenamento jurídico atual não existe. O que você acha que idealmente deveria ser o processo de seleção de servidores e o que tem que ser modificado e o que deve ser mantido?

Delta: - O concurso público é uma faca de dois gumes: é óbvio que eu sou um defensor do concurso, acho que o concurso é fundamental em todas as áreas, apesar de achar que no Legislativo, principalmente, precisa ter servidores comissionados de confiança do parlamentar, eu não coloco isso em questionamento, eu acho que o Legislativo não tem que ter 100% dos funcionários concursados. Eu acho que isso é uma grande bobagem. Tem tido muitas ações aí o pessoal questionando o número de

comissionados para nomear concursados, mesmo depois de já ter vencido o prazo, que eu acho uma grade balela, um grande absurdo.

O que eu acho que não pode acontecer é o quadro de pessoal efetivo minguar em proporção ao quadro de pessoal comissionado. Tem que ter uma paridade, funciona muito bem assim. Porém existe o fenômeno que é a judicialização do concurso público, que tem condão de inviabilizar o instituto do concurso público em todas as esferas da Administração. O Judiciário antes não intervia, atualmente tem intervindo mais do que deveria dentro do concurso público. Fora de qualquer limite do razoável. Então eu, apesar de acreditar no concurso público, acho que se não houvesse nenhum ordenamento jurídico, a gente poderia fazer ai um *mix*: fazer uma prova de seleção e, ao mesmo tempo, fazer entrevistas com as pessoas e ai constituiria uma banca que representasse vários setores que fosse imparcial - apesar de que isso nunca é inteiramente possível – mas para selecionar aquelas pessoas mais capacitadas. Por quê? Porque o concurso público tem uma falha crucial: você seleciona na média muito bem, mas têm sempre uns pontos fora da curva. Ou seja, aquelas pessoas que chegam no trabalho e não rendem, que não conseguem trabalhar, que se acomodam. Um ponto: acomodação. Outro ponto: gente que estuda muito, mas que não tem mínima flexibilidade, não tem capacidade de relacionamento interpessoal, de trabalhar em grupo, que são habilidades fundamentais para trabalhar nos dias de hoje. Então eu acredito que – apesar de ser um defensor do concurso – o concurso nem sempre é o ideal. Infelizmente, entendeu? Mas eu acho que o ideal seria isso: fazer uma prova bem legal e fazer também entrevistas, como acontece na iniciativa privada, entendeu. Gostou?

Entrevistador: - Claro. Maravilha.

Delta: - Qualquer coisa que você precisar, é só me ligar.

Entrevistador: - Maravilha. Obrigada.

**ANEXOS**